

ARUC

INNOVATIONS
TRAVAIL
EMPLOI

LA RECONNAISSANCE
NON MONÉTAIRE

SARAH DONTIGNY

CAHIER DE TRANSFERT
CT-2008-002



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

LA RECONNAISSANCE NON MONÉTAIRE

SARAH DONTIGNY

**Sous la direction d'ALAIN VINET (ARUC)
et d'YVAN PARÉ (Fédération des caisses Desjardins)**

Cahier de transfert
CT-2008-002

Mars 2008

Cette étude a été réalisée sous forme d'« Intervention professionnelle en milieu de travail (IPMT) » dans l'axe 1 de l'ARUC sur « les innovations et conditions de réalisation du travail ». Elle a été réalisée à la Fédération des caisses Desjardins de Lévis, et subventionnée par l'ARUC.

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)
Collection Cahier de transfert – CT-2008-002
«**La reconnaissance non monétaire** »
Sarah Dontigny

ISBN 978-2-923619-21-7

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2008

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

La mondialisation, le progrès soutenu et constant des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui obligent les organisations, quelles qu'elles soient, à innover dans leurs pratiques de travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Cette alliance de recherche, mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit, pour une période de cinq ans (2005-2010), les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle s'appuie d'une part sur une équipe de recherche multidisciplinaire composée de plus de trente chercheurs provenant majoritairement du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de même que de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais et de l'IRSST. Elle fait d'autre part appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux qu'au monde communautaire.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

Une alliance de recherche, telle que l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*, constitue une façon novatrice d'aborder l'activité de recherche en associant, à titre de partenaires, une multitude d'organisations (privées, publiques, associatives et communautaires) à la définition des orientations, à la réalisation des activités de recherche ainsi qu'aux activités de diffusion des résultats. En effet, la réalisation des recherches dans le cadre d'une ARUC repose sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel entre des chercheurs et des partenaires de la communauté dans une approche de résolution de problèmes dans les organisations et d'enrichissement des connaissances sur le travail et l'emploi.

Ainsi, en plus des modes traditionnels de diffusion des connaissances, l'ARUC assure la publication de ses travaux dans ses propres collections et recourt à un site Internet dynamique, de même qu'à une cellule de veille stratégique, en vue d'assurer le partage de connaissances et d'expertises entre ses divers membres.

Un vaste programme de recherche

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* propose un vaste programme de recherche, élaboré conjointement avec les partenaires, favorisant la production de connaissances sur les innovations en milieux de travail et leurs conditions associées, soit la formation, la gestion des savoirs et les protections sociales, elles-mêmes objet d'innovations. Les innovations sociales dont il est question, sont de nouvelles approches, pratiques, procédures, règles ou dispositifs introduits en vue d'améliorer les performances, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de régler un problème de déficit de coordination.

Les travaux de l'ARUC s'articulent autour de quatre grands axes de recherche, répondant aux enjeux actuels du monde du travail et de l'emploi.

Axe 1 : Innovations et conditions de réalisation du travail

Les travaux de l'axe 1 s'intéressent aux situations de travail en accordant une place importante aux processus qui leur donnent naissance ou qui les transforment. L'intensification du travail, corollaire des évolutions contemporaines du travail, apparaît en filigrane des travaux de cet axe. Les recherches de l'axe 1 portent notamment sur les liens entre différents problèmes de santé au travail et les déterminants bio-psycho-sociaux dont plusieurs relèvent de l'organisation du travail. Les chercheurs étudient également, en étroite collaboration avec les praticiens de la prévention, les interventions permettant d'améliorer les conditions de réalisation du travail. La mise en place de conditions de réalisation du travail qui permettent d'atteindre à la fois des objectifs de santé et d'efficacité amène les chercheurs à s'intéresser aux maîtres d'œuvre qui définissent les situations de travail (ingénieurs, architectes et gestionnaires de services). La plupart des études se déroulent sur le terrain et mettent directement à contribution les acteurs des milieux de travail. Enfin, certaines recherches s'intéressent aux politiques publiques en matière de santé au travail en réalisant des études comparatives.

Axe 2 : Innovations dans l'organisation et les relations du travail

Les recherches de l'axe 2 portent sur les innovations relatives à l'organisation et aux relations de travail ainsi que sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se préoccupent également de l'impact de ces innovations sur les performances économiques et sociales. Elles sont regroupées en chantiers sectoriels : (1) le secteur public, (2) le secteur parapublic et (3) le secteur privé. Elles se déroulent enfin dans un chantier transversal traitant de (4) l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, un problème éminemment important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Axe 3 : Gestion des savoirs et de la formation

Le champ d'études définit dans l'axe 3, soit la gestion des savoirs et de la formation, correspond à l'ensemble des mécanismes de régulation des savoirs et de la formation mis en place par les acteurs sociaux (individus, entreprises, État) et ayant trait aussi bien à la production et à l'acquisition des savoirs qu'à leur utilisation et à leur reconnaissance. Les chercheurs de ce troisième axe de recherche se donnent donc comme objectif d'analyser les innovations dans la gestion des savoirs et de la formation, en cherchant à mettre en lumière celles permettant de mieux résoudre les problèmes de qualification et de formation vécus actuellement par les salariés et les entreprises québécoises. Pour ce faire, les travaux s'articulent autour de deux chantiers distincts, à savoir : (1) la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs ; et (2) les nouveaux acteurs et dispositifs de formation.

Axe 4 : Protections sociales

Dans le contexte actuel de la globalisation, un effritement général des protections sociales peut être constaté. Les chercheurs de l'axe 4 s'intéressent donc à cette réalité à laquelle sont contraintes les sociétés québécoise et canadienne, en s'attardant spécifiquement aux innovations sociales qui sont nécessaires afin de reconstruire un triangle « innovations dans la production – formation – protections sociales » davantage harmonieux. Les chantiers de recherche développés dans l'axe s'orientent donc autour de (1) la protection sociale et les travailleurs atypiques ; (2) les marchés transitionnels, la rémunération et les droits sociaux ; (3) l'équité salariale ; et enfin (4) le système de retraite, les politiques publiques et la relation d'emploi.

Paul-André Lapointe

Michel Bérubé

Co-directeurs de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

TABLE DES MATIÈRS

Liste des figures	v
Résumé	vii
Introduction.....	1
1. Description de l'organisation.....	3
1.1. Mouvement des caisses Desjardins.....	3
1.2. Fédération	5
1.3. Première vice-présidence ressources humaines (PVPRH)	5
1.4. Vice-présidence relations avec les employés.....	5
1.5. Direction rémunération, avantages sociaux et conditions de travail	6
2. Description du mandat	7
2.1. Raisons d'être du mandat.....	7
2.2. Mandat	8
3. Réalisation du mandat.....	9
3.1. Entrevues	9
3.2. Diagnostic de l'organisation	9
4. Élaboration du cadre de référence	15
4.1. Courants de pensée	15
4.2. Cadre de référence choisi.....	16
5. Cahier de formation sur la reconnaissance	19
5.1. Présentation du cadre de référence	21
5.2. Réflexion personnelle, Discussion de groupe, Période de questions ouvertes	40
6. Discussion.....	47
6.1. Diagnostic de l'organisation	47
6.2. Choix d'outils appropriés.....	48
Conclusion	49
Bibliographie	51

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Illustration du continuum de la reconnaissance	22
Figure 2 : Notion de rémunération globale.....	23
Figure 3 : Équation contribution/rétribution.....	23
Figure 4 : Modèle intégré pour la prévision du rendement et la satisfaction d'un employé	24
Figure 5 : Modèle explicatif des atteintes à la santé mentale	25
Figure 6 : Illustration des types de reconnaissance en fonction du processus de travail.....	31

RÉSUMÉ

Qu'est-ce que la reconnaissance non monétaire ? Comment s'y prendre pour faire démarrer un projet de reconnaissance au sein d'une organisation ? Quel est la valeur ajoutée d'un programme de reconnaissance pour une organisation ? Tels sont les questionnements que tente de résoudre la présente intervention professionnelle réalisée à la Fédération des caisses Desjardins, à l'hiver 2005.

Plus précisément, cette enquête de recherche a pour objectifs d'évaluer les pratiques de reconnaissance en place chez Desjardins (poser un diagnostic de la situation) ainsi que les besoins en intervention. Enfin, elle vise à développer des outils appropriés pour l'instauration de reconnaissance non monétaire en milieu de travail.

INTRODUCTION

La reconnaissance n'est pas un sujet nouveau en gestion des ressources humaines. Par contre, nous avons pu constater depuis les dernières années un renouveau d'intérêt de la part des entreprises pour l'utilisation de ces pratiques, ainsi qu'une transformation des objectifs sous-jacents et des formes de ses manifestations (Brun et Dugas, 2002).

Les pratiques de reconnaissance non monétaire se rattachent au concept de la rémunération globale (St-Onge et Thériault, 2000), qui postule que le salaire n'est pas la seule chose que recherchent les employés dans la relation d'emploi. Les sources de motivation sont des plus diversifiées et une préoccupation pour ces dernières peut être très profitable non seulement pour l'organisation, particulièrement dû au fait qu'elles impliquent des stratégies à très faibles coûts, mais aussi pour le travailleur puisqu'elles visent à combler une plus grande variété de besoins individuels. La reconnaissance n'est pas une pratique en elle-même, elle est d'abord une valeur de gestion, une attitude qui doit se traduire dans les comportements et de préférence au quotidien. Cette vision de la gestion s'inscrit aussi dans la lignée du management de type relationnel (Carré, 2004) qui se veut très humaniste et existentielle. Chez Desjardins, la reconnaissance a été reconnue comme une valeur de gestion stratégique, et l'entreprise entend mettre en œuvre des moyens qui permettront aux gestionnaires de développer la compétence à la reconnaissance, dans le but que les employés vivent cette reconnaissance au quotidien.

Ce document se divise en six sections. Les deux premières décrivent l'organisation ainsi que le mandat d'intervention. La troisième section revient sur la réalisation de ce dernier. L'élaboration du cadre de référence est ensuite présentée dans la quatrième. La section 5 est un document de formation sur la reconnaissance. Enfin, la sixième section porte sur la discussion du diagnostic et des outils appropriés pour l'intervention.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

1.1. MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

Desjardins est le plus grand groupe financier au Canada¹. Desjardins est :

- ❖ Une force financière de 106,2 MILLIARDS de dollars d'actifs.
- ❖ Une force humaine de plus de 5, 5 MILLIONS de membres et clients, 125 000 entreprises membres, 39 000 employés mobilisés, 7660 dirigeants élus et engagés.

Un réseau de distribution d'une grande accessibilité :

- ❖ 1 483 points de service au Québec et en Ontario, soit 572 caisses et 911 centres de services.
- ❖ 114 points de service répartis entre le Manitoba et le Nouveau-Brunswick, soit un total de 40 caisses affiliées et 74 centres de services.
- ❖ 55 centres financiers aux entreprises au Québec et 3 en Ontario.
- ❖ 28 points de service de la Desjardins Credit Union en Ontario.
- ❖ Une vingtaine de sociétés filiales, dont plusieurs sont actives à l'échelle du pays.
- ❖ Deux centres de services de la Desjardins Bank en Floride et Desjardins Commercial Lending aux États-Unis.
- ❖ Un réseau virtuel à la fine pointe de la technologie.

1.1.1. Mission de l'organisation

Le Mouvement Desjardins, tant ses filiales que ses caisses, a pour mission de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de son champ d'action :

- en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux;
- en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés.

1.1.2. Dynamique de l'organisation

On peut noter trois grands vecteurs de la dynamique de l'organisation soit : la distinction coopérative, les performances financières incroyables qui durent depuis quelques années, et la restructuration de la Fédération.

La *distinction coopérative*² est basée sur :

Des pratiques commerciales :

Souci d'équité et de transparence ; respect du principe de la primauté des besoins des membres sur les besoins de l'entreprise ; réponse aux besoins de toutes les catégories de

¹ Desjardins, Rapport annuel 2004.

² Tiré de *La distinction coopérative Desjardins*, document interne provenant de la banque de donnée virtuelle.

membres de la caisse ; des grands épargnants aux plus démunis ; aide les membres à prendre en charge leurs affaires financières ; à faire des choix éclairés et à devenir compétents dans la gestion de leur finance (aide le membre à s'aider lui-même).

Pratiques de gestion :

Responsabilisation ; participation et association des employés aux projets importants de la coopération ; établissement et maintien d'un climat de partenariat et d'entraide ; gestion proactive des effectifs.

Participation des membres à la vie associative et démocratique :

Information ; consultation et dynamisation de l'assemblée générale annuelle de la caisse ; formation, outillage et soutien des dirigeants élus ; bonne représentation des membres au sein de deux conseils.

Participation des membres à la propriété et aux résultats :

Partage des trop-perçus au prorata de l'utilisation de leur coopérative ; participation au capital de la caisse.

Éducation économique, financière et coopérative :

Information éclairante des membres afin qu'ils soient le plus possible des consommateurs avertis et autonomes ; information, éducation ou formation partant généralement sur l'économie, les finances, la coopération, etc. ; la formation à la coopération pour les employés.

Engagement dans le développement du milieu :

Contribution des coopératives au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par les membres.

Inter coopération :

Collaboration de la caisse avec les autres caisses et les autres entreprises de son milieu qui partagent ses valeurs et ses méthodes ; les coopératives et les entreprises de l'économie sociale. Au cours de dernières années, l'organisation a connu des *performances financières* incroyables, qui mettent l'entreprise dans une très bonne position.

Enfin, l'organisation a connu deux *restructurations* en quelques années. La première, celle de 2003, a amené : une modification importante de la dénomination légale de plusieurs entités, un nouvel aménagement organisationnel et le transfert d'activités de certaines entités vers les unités d'affaire de la nouvelle Fédération. La réorganisation actuelle, concerne principalement une transformation de l'offre de service de la Fédération. Elle a occasionné de nombreux bouleversements humains.

1.1.3. Structure organisationnelle

La structure du Mouvement Desjardins est très complexe, elle est principalement composée de la Fédération, du Réseau des caisses et des autres composantes de Desjardins (Caisse centrale Desjardins, Desjardins Capital de risque, Desjardins Gestion d'actifs, Desjardins Groupe d'assurances générales, Desjardins Sécurité financière et Valeurs mobilières Desjardins).

1.2. FÉDÉRATION

La Fédération est constituée de trois branches : services aux régions, support au développement des marchés porteurs et fonction soutien (aux caisses et à la Fédération) de laquelle fait partie la Première Vice-présidence Ressources Humaines (PVPRH).

La réorganisation actuelle a amené la création de la branche *fonctions stratégiques*, qui comporte un volet RH. Cette portion étant très nouvelle et à peine en fonction, il est très difficile de la décrire davantage. Il faut savoir que pour le moment, il y a une collaboration très étroite entre les deux PVPRH (fonction soutien et fonction stratégique) et que la distinction est à peine perceptible, même physiquement. Cependant, la PVPRH fonction stratégique devrait graduellement prendre en charge le développement des dossiers stratégiques impliquant tout le mouvement.

1.3. PREMIÈRE VICE-PRÉSIDENTE RESSOURCES HUMAINES (PVPRH)

1.3.1. Structure de la PVPRH

La PVPRH fonction de soutien se compose de trois vice-présidences (VP) : Développement de l'organisation, des talents et de la relève ; Gestion de la main-d'œuvre ; et Relations avec les employés.

1.3.2. Mission

La mission est d'apporter :

- ❖ un encadrement global et stratégique en Ressources humaines,
- ❖ des services spécialisés d'opération, de conseils et certains services de contrôle,
- ❖ des réponses aux besoins de développement de la Fédération et des marchés porteurs et proposer des opportunités,
- ❖ un appui aux marchés porteurs et aux régions dans le ressourcement des conseillers en région,
- ❖ un alignement des ressources humaines sur les enjeux et stratégies de l'entreprise.

1.4. VICE-PRÉSIDENTE RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS

1.4.1. Structure

La Vice-présidence Relations avec les employés est composée d'une équipe de ressourcement RH et de trois directions : Conseil en ressources humaines ; Relations de travail ; et Rémunération, Avantages Sociaux et Conditions de travail.

1.4.2. Mission

La mission de la Vice-présidence Relations avec les employés est déterminée par son offre de service. Elle consiste à soutenir le réseau des caisses et la Fédération dans la réalisation des objectifs d'affaires, en offrant de façon proactive des produits et des services de haute qualité et à valeur ajoutée en matière de conseil RH, rémunération, avantages sociaux et conditions de travail, relations de travail et de santé et sécurité financière des employés.

1.5. DIRECTION RÉMUNÉRATION, AVANTAGES SOCIAUX ET CONDITIONS DE TRAVAIL

1.5.1. Structure

La direction est structurée en équipes de travail, dont chacune est dirigée par un chargé d'équipe. Elles sont regroupées comme suit :

- ❖ Groupe contrôle et évaluation d'emploi
- ❖ Groupe responsable des relations avec les régions et support au développement
- ❖ Services de santé et sécurité des employés
- ❖ Avantages sociaux et fins d'emploi
- ❖ Gestion globale de la santé
- ❖ Leviers de rémunération, équilibre vie/travail et conditions de travail.

Le superviseur de la présente IPMT est responsable au sein de l'équipe leviers de rémunération. Il est à noter qu'au départ, l'équipe leviers de rémunération était indépendante de celle de l'équilibre vie/travail et conditions de travail. La fusion s'est effectuée au cours du présent mandat et un changement de chaise a été opéré. Cette modification n'a toutefois pas eu un impact significatif sur la réalisation de celui-ci.

1.5.2. Mission

La mission de la direction est en trois volets, soit : guider l'évolution de la rémunération globale ; qui doit être bien alignée sur les stratégies d'affaires et les valeurs de Desjardins ; par des approches qui favorisent la proactivité, l'adhésion au changement, le partenariat et la cohérence dans l'action.

1.5.3. Dynamique

Lors de la dernière réorganisation, la Fédération a pris un virage approche client, entrée en vigueur de la nouvelle offre de service. Cela implique que les caisses ne sont pas obligées (encore moins qu'auparavant) de faire affaire avec la Fédération, elles sont complètement autonomes dans le choix de leurs pratiques RH et de ceux qui les conseillent. Bien que la majorité des caisses fasse affaire avec la Fédération, elle ne peut que faire des recommandations. L'organisation a dû rehausser la qualité des services.

Contrairement à l'ensemble de l'organisation qui connaît des perturbations internes à cause de la réorganisation en cours, la direction dans laquelle a été effectuée l'IPMT n'est pratiquement pas touchée par les changements, du moins au niveau humain puisque l'unité a été conservée presque intacte. Cependant, une partie du personnel est souvent agacée par les pertes de temps et d'énergies occasionnées par la transition, mais surtout par les surcharges de travail qui lui sont reléguées.

La direction est à la fois autonome dans le développement des services offerts, mais doit aussi présenter, à divers niveaux administratif et consultatif, les recommandations proposées avant de pouvoir les mettre en œuvre complètement.

2. DESCRIPTION DU MANDAT

2.1. RAISONS D'ÊTRE DU MANDAT

La raison d'être du mandat était au départ très vague. La notion de reconnaissance non monétaire apparaissait très intéressante et avec un potentiel, mais les raisons, les objectifs et les attentes de résultats étaient complètement absents. Par contre, l'idée s'est éclairée en cours de route. Les raisons en faveur du présent mandant sont :

Premièrement, Desjardins se préoccupe constamment de sa position en tant qu'employeur de choix. Les résultats des enquêtes de mobilisation³ 2003 et 2004 ont démontré que la dimension relation avec le supérieur est celle qui représente le plus d'importance pour les employés, dans une proportion de 94%.

Deuxièmement, au cours des dernières années, Desjardins s'est doté d'un système de rémunération globale, qui vise à reconnaître financièrement efficacement et à leur juste mesure la contribution des personnes au succès de l'organisation. Le système de gestion de la performance est composé de deux volets ; l'un collectif⁴ et l'autre individuel⁵. Cependant, ce système de reconnaissance comporte certaines limites. Entre autres, il répond à des objectifs sur une base annuelle, s'attarde à reconnaître seulement les résultats, accorde peu d'importance aux moyens et aux savoir-être des employés pour parvenir aux résultats, se concentre sur les objectifs de l'organisation, est très peu flexible, etc.

Troisièmement, Desjardins, malgré ses conditions de travail très concurrentielles, est l'un des employeurs québécois affichant le plus haut taux de réclamation pour des absences causées par des atteintes à la santé mentale⁶.

Quatrièmement, la reconnaissance est une valeur de gestion très importante pour la PVPRH⁷.

Le mandat avait le potentiel de répondre à ces préoccupations et objectifs de l'organisation. La reconnaissance non monétaire apparaissait comme un élément de la rémunération globale qui pourrait contribuer à solutionner les vides des systèmes en place, en particulier au niveau de la gestion du rendement. De plus, il y avait un désir de mettre en place des moyens pour faire la promotion de la reconnaissance et permettre aux employés de la vivre au quotidien.

³ Sondages internes.

⁴ Le Régime d'intéressement.

⁵ Le Programme de gestion du rendement.

⁶ Chez Desjardins 60% des prestations d'assurance salaire, pour des absences de courte et longue durée reposent sur des raisons psychologiques.

⁷ Première Vice-présidence Ressources Humaines

2.2. MANDAT

Le mandat s'est constitué en trois principales étapes soit : évaluer les pratiques de reconnaissance en place chez Desjardins (poser un diagnostic de la situation), évaluer les besoins en intervention (cibler une problématique) et développer des outils appropriés pour l'intervention (proposer une solution). Le détail de la construction et de la réalisation du mandat sera développé dans la prochaine section.

3. RÉALISATION DU MANDAT

3.1. ENTREVUES

Les entrevues ont été préparées pour durer un minimum de 30 minutes chaque. Les questions des entrevues étaient ouvertes afin de permettre l'exploration la plus large possible et, les personnes qui en avaient beaucoup à dire avaient la possibilité d'élaborer.

Chaque entrevue tenait en trois volets : évaluer la conception de la personne sur la reconnaissance, évaluer les pratiques informelles en place chez Desjardins et déterminer les besoins en intervention tout en recueillant leurs critères pour la construction des outils. Plus de 80% des personnes contactées ont répondu à l'invitation.

3.2. DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION

3.2.1. Évaluation des pratiques

Dans le but de faire une analyse simple des pratiques de reconnaissance présentes dans les organisations, on peut distinguer selon la littérature (St-Onge et al., 2004 ; Brun et Dugas, 2002) deux catégories très générales, soit les pratiques d'une nature formelle ou informelle. La distinction est basée sur le fait que les pratiques font l'objet ou non d'un programme ou d'une politique d'entreprise s'appliquant à un groupe ou même à tous les employés.

3.2.1.1. Formelles

Les pratiques formelles de reconnaissance sont très présentes chez Desjardins. Elles procurent principalement de la reconnaissance existentielle et sur les résultats⁸. Il y a :

- ❖ La politique de reconnaissance des années de service
- ❖ La politique de développement des compétences
- ❖ Le programme d'équilibre vie/travail
- ❖ Les cafétérias d'employés
- ❖ La garderie
- ❖ Le programme santé mieux-être
- ❖ Le programme de gestion du rendement (monétaire)
- ❖ Le régime d'intéressement (monétaire)
- ❖ Etc.

3.2.1.2. Informelles

Les pratiques de reconnaissance informelles sont aussi parfois très présentes dans les actions au quotidien. Ce qui pose problème est principalement la très grande variabilité entre les différentes unités. Il y a dans certains milieux une très grande conscience et une grande importance accordée à ces pratiques, alors que dans d'autres absolument rien n'est fait. En voici quelques exemples :

⁸ Selon la typologie de Brun et Dugas (2002).

- ❖ Offrir un chocolat à tous les collègues lors d'une fête
- ❖ Souligner les bons coups
- ❖ Obtenir une journée de congé suite à l'achèvement d'un gros dossier
- ❖ Recevoir une fin de semaine dans une auberge

Au niveau des pratiques de reconnaissance informelles, on peut constater qu'il existe un malaise chez les gestionnaires, puisque ceux-ci doivent faire toutes sortes d'entourloupettes pour réussir à donner des récompenses à ceux qui les méritent, sans que les autres ne le sachent et/ou pour les passer dans le budget des dépenses. Les gestionnaires doivent souvent se cacher pour donner des récompenses à certains, parce qu'il y a des milieux où il faudrait que ce soit égal pour tous. On conçoit souvent à tort l'équité et l'égalité comme des synonymes.

Après observation, il s'avère que la reconnaissance entretient des frontières très importantes avec la rétroaction. La reconnaissance est avant tout une communication. Au même titre que l'affirme la littérature, la communication entre les gestionnaires et les employés se fait beaucoup plus souvent lorsque les résultats ne vont pas bien (St-Onge et Thériault, 2000 : 480). Cette réalité se retrouve chez Desjardins, du moins dans le discours des employés. Il y a un très grand besoin (demandes des employés) dans l'organisation de prendre le temps de se dire comment vont les choses et comment avancent les projets. Les employés ont besoin de savoir plus quotidiennement ce qui se passe, mais surtout ils ont besoin d'avoir plus de reconnaissance (rétroaction positive) sur leurs efforts investis, sur leur contribution au succès de l'organisation. Ils ont besoin de se sentir appréciés, et pas seulement par de beaux discours. C'est pourquoi le gestionnaire est dans une position privilégiée pour remplir ce rôle, puisqu'il peut concrétiser ces discours au quotidien.

3.2.2. Évaluation des besoins

L'évaluation des pratiques a permis d'arriver à un constat : les pratiques formelles de reconnaissance étaient suffisamment développées. Les besoins se faisaient plus ressentir au niveau de l'informel. Voici les principaux besoins à combler immédiatement par la politique et les outils :

- ❖ Véhiculer la position de Desjardins pour faire la promotion de cette valeur de gestion.
- ❖ Démontrer que le gestionnaire est dans une position de choix pour instaurer des pratiques de reconnaissance informelles et développer une culture de la reconnaissance.
- ❖ Outiller les conseillers en gestion des ressources humaines afin qu'ils puissent offrir un support au gestionnaire dans leur développement personnel.
- ❖ Améliorer les connaissances de base des gestionnaires et leur permettre de développer des habiletés pour communiquer la reconnaissance.
- ❖ Permettre aux gestionnaires de faire une première réflexion sur eux-mêmes et leur donner des guides pour choisir les meilleures pratiques pour leurs milieux.
- ❖ Passer à l'action et commencer à instaurer les changements immédiatement et graduellement. Et donner les moyens de se développer continuellement.

- ❖ Développer une culture de la reconnaissance vécue au quotidien.
- ❖ Ancrer la logique de l'adaptation constante des pratiques.

Suite au travail d'observation effectué, la direction a appuyé complètement cette position.

3.2.3. Choix d'outils utiles et appropriés

Les outils développés devaient répondre aux objectifs généraux (répondre aux besoins) tout en étant flexibles et permettant d'être adaptés pour répondre aux différentes réalités des différents milieux qui composent l'organisation de Desjardins, le tout conformément à la littérature scientifique/académique sur le sujet. De plus, ils devaient répondre aux critères/attentes formulés par les conseillers en ressources humaines.

3.2.3.1. Critères des intervenants

Les critères suivants ont été retenus pour guider la conception des outils :

- ❖ Les conseillers RH ne veulent pas de l'information, mais des documents qui permettent de *se faire une tête* sur le sujet. Ils veulent pouvoir clarifier la notion, avoir un accès rapide et synthèse sur le sujet, afin d'effectuer leurs interventions.
- ❖ Les outils doivent être flexibles et s'adapter à tous les milieux.
- ❖ Ils doivent donner des arguments pour vendre le produit aux gestionnaires.
- ❖ Ces derniers doivent avoir des lectures complémentaires s'ils veulent aller plus loin.
- ❖ Les outils doivent comporter une démarche d'intervention.
- ❖ Ils doivent être des documents faciles à comprendre, imagés, illustrés, qui font des liens pratiques avec le concret.
- ❖ Il doit y avoir un aide-mémoire qui tient sur une page.
- ❖ Les outils doivent rendre légitime l'utilisation des pratiques de reconnaissance non monétaire.
- ❖ Une possibilité d'avoir une présentation PowerPoint pour donner la formation.

3.2.3.2. Critères qui n'ont pas été retenus :

- ❖ Une possibilité d'avoir des moments clés pour intervenir et être proactifs.
- ❖ Une démarche d'intervention pour sensibiliser les employés.

Ces derniers critères sont souvent revenus dans les demandes, mais ils n'ont pas été retenus. Le premier parce qu'il n'était pas en lien avec la reconnaissance, mais faisait appel à la notion d'offre de service. Toutes les occasions sont bonnes pour proposer les changements et il s'agit d'une compétence que les conseillers devraient avoir. Le deuxième n'a pas été retenu parce que cette demande déborderait le cadre de l'intervention.

3.2.4. Pistes de solutions envisagées

Les solutions envisagées relèvent de deux niveaux qui sont intimement reliés : le contenu et le contenant. Les premières concernent les informations qui seront véhiculées et la façon dont les connaissances seront transmises. Et puis, il fallait déterminer la stratégie de

communication la plus efficace, afin de rejoindre les personnes ressources et aussi attirer les personnes visées (tous les gestionnaires) par les outils. Voici les différentes possibilités avancées :

Transfert de connaissance (formation) :

- De groupe ou individuelle
- Assistée ou un concept libre-service
- Pédagogique ou informative

Stratégies de communication :

- Offre directe par le conseiller RH
- Dîner conférence
- Politique écrite
- Vidéo
- Dépliant publicitaire

3.2.4.1. Solution retenue

La solution retenue est celle d'une formation en petits groupes, d'une demi-journée, au cours de laquelle un transfert de connaissances dans une approche pédagogique sera effectué. Cette étape visera à provoquer une sensibilisation sur l'importance du sujet et sur le rôle privilégié du gestionnaire. Le développement subséquent serait assuré par les conseillers RH. Le formateur devra être très compétent sur le sujet.

La logique repose sur l'idée que les gens doivent être capables de s'arrêter pour aller plus vite. Dans le tourbillon de l'action quotidienne, les gestionnaires n'ont pas le temps de s'arrêter pour lire et réfléchir sur eux. Ils doivent prendre des décisions et n'ont pas toujours (et ne prennent pas souvent) le temps de s'arrêter et de se préoccuper des gens qui les entourent.

Dans l'ensemble, des obligations qui meublent le quotidien des gestionnaires, penser à soi et aux autres, prendre un moment pour réfléchir et faire de la croissance personnelle sont souvent très loin dans la liste des priorités. Il fallait trouver un moyen de convaincre ces personnes d'accorder plus d'importance à cette valeur afin qu'elles y consacrent plus de temps.

3.2.4.1.1. Mise en œuvre de la solution

Afin d'inciter les gestionnaires à consacrer du temps aux éléments ci-haut mentionnés en tant que priorités, la mise en œuvre de l'offre de service est cruciale dans le processus. Une campagne de promotion devrait donc être faite dans un premier temps par la Fédération. De plus, elle aura à jouer un rôle d'autorité pour légitimer l'utilisation des pratiques qui se fera par l'établissement d'une politique d'entreprise. Cette dernière pourra ainsi encourager les initiatives et faire connaître la position de la direction, donc les attentes de comportement à ce sujet.

Ensuite, les conseillers RH qui sont les intervenants de première ligne au niveau des gestionnaires seront en mesure de leur offrir un support pour mettre en place les pratiques et vont les guider dans la détermination d'un plan d'action. La forme des moyens employés pour véhiculer l'offre de service et l'appliquer n'est toujours pas déterminé formellement, le choix sera laissé à la discrétion du responsable (proposition directe, dîner conférence, dépliant publicitaire, etc.).

3.2.4.2. Développer des outils appropriés et utiles

Les outils les plus appropriés et utiles à développer tiennent en deux volets, soit l'établissement d'une politique d'entreprise et la construction des moyens pour développer la compétence à la reconnaissance chez les gestionnaires.

Politique

La politique aura pour objectifs de légitimer l'utilisation des pratiques de reconnaissance et d'encourager le développement de cette compétence chez les gestionnaires, pour que ces derniers en fassent une priorité.

Selon les critères du *Mémoire des meilleures pratiques* (Centre d'expertise des grands organismes, 2002 : 8), l'organisation se rapproche actuellement du niveau 2, soit « une organisation qui facilite la reconnaissance et en permet l'exercice ». L'établissement de la politique servira à consolider cette position et elle initiera la tangente vers le niveau 3, soit « une organisation qui encourage la reconnaissance et la récompense ». Éventuellement, lorsque cette valeur sera adoptée complètement et qu'elle se vivra au quotidien, il serait intéressant de passer à la phase 4, soit « une organisation qui est convaincue, qui fixe la reconnaissance comme étant un objectif en soi et en sanctionne la non pratique ». À ce moment, l'évaluation de cette compétence pourra se faire systématiquement, lors de l'embauche et de l'évaluation de rendement annuelle, et devenir un enjeu de la performance des gestionnaires.

Document à l'usage des conseillers

Il a été déterminé que la façon la plus pertinente de développer un intérêt chez les gestionnaires serait de leur donner un moment de réflexion sur le sujet. Cette position repose sur l'idée qu'il faut d'abord comprendre ce qu'est la reconnaissance, le rôle qu'elle joue dans la gestion des personnes, le rôle du gestionnaire dans son exercice et apprendre à se connaître pour être en mesure de reconnaître efficacement. C'est une question d'attitude qui doit se retrouver dans le comportement et pour laquelle il est possible de développer des habiletés.

Pour que la formation des gestionnaires soit possible, il faut que les personnes ressources qui vont supporter leur développement soient suffisamment compétentes sur le sujet. C'est dans cette perspective que le document a été produit.

À ce sujet, la possibilité d'analyser la dimension concrète des pratiques se présentait comme l'angle le plus pertinent. Un cadre de référence a donc été élaboré pour répondre à cet objectif. Il est plus complet que ce qui est possible de retrouver dans la littérature pour analyser la dimension pratique de la reconnaissance. Il sera présenté en détails dans les sections 4 et 5.

4. ÉLABORATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE

Le cadre de référence est l'élément le plus important du projet, il est le centre, le noyau de toute l'intervention. Dans la pratique, on peut constater que la reconnaissance est une notion vague et peu de personnes vont naturellement la témoigner. L'approche empruntée s'inscrit dans la même logique que celle proposée par Brun et Dugas (2002). Celle-ci clarifie la notion pour faciliter sa compréhension et par conséquent augmenter le recours aux pratiques s'y reliant.

Puisque les principaux cadres proposés dans la littérature (St-Onge et al., 2004 ; Brun et Dugas, 2002) s'avèrent indépendamment incomplets pour rendre compte de toutes les facettes des manifestations de la reconnaissance, il apparaît pertinent d'en construire un qui présenterait cette qualité. Voyons tout d'abord en quoi consistent les principaux courants de pensée sur la reconnaissance au travail.

4.1. COURANTS DE PENSÉE⁹

Selon Brun et Dugas (2002), il existe quatre perspectives sur la reconnaissance au travail soit : la conception humaniste et existentielle, l'approche behaviorale, la psychodynamique du travail et la perspective éthique. Voici brièvement en quoi consistent chacune d'elles.

La *conception humaniste et existentielle* prône l'importance de reconnaître la richesse et la complexité des comportements humains, elle s'intéresse à la personne, à son existence et au caractère unique de son être. Cette approche s'appuie sur une confiance fondamentale en l'être humain et son engagement dans le travail lorsque les conditions sont appropriées (Martin et al., 1996). La connaissance des autres est une condition préalable à l'établissement de relations positives et constructives (Bourcier et Palobart, 1997). Selon Brun et Dugas (2002), les pratiques visent à procurer des conditions relationnelles de travail adéquates, à s'attacher à connaître les personnes, à témoigner de leur pleine existence et à donner un sens à leur travail.

La *psychodynamique du travail* s'intéresse à la relation subjective entre la personne et le travail. Elle s'inscrit au cœur de la dynamique de la dualité du plaisir et de la souffrance au travail (Carpentier-Roy, 2000). Selon Brun et Dugas (2002), les pratiques devraient permettre la mise en valeur du caractère unique de la personne. Elles doivent reconnaître le travail réel des employés et pas seulement leur production en relation avec le travail prescrit. Elles devraient tenir compte des efforts, des stratégies déployées, des difficultés et des risques dans le travail accompli.

Selon la *perspective éthique*, la reconnaissance est avant tout une question de dignité humaine et de justice sociale. « Selon cette vision, la personne au travail ne constitue qu'un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation : elle est une fin en soi » (De Konink, 1999 ; cité dans Brun et Dugas, 2002). La responsabilité de la reconnaissance devrait être partagée par tous (Brun, 1999). « C'est une obligation éthique, un devoir de civilité de

⁹ Inspiré de Brun et Dugas (2002).

reconnaître l'effort et la qualité de travail de l'individu, pas seulement dans une perspective d'amélioration de la productivité » (Brun, 1999). Ainsi les organisations ont le devoir d'offrir un environnement de travail dans lequel le développement économique ne doit pas se faire au détriment du social et de l'environnement (Sekiou et al., 2001). Selon Brun et Dugas (2002), les pratiques de cet ordre devraient viser à traiter les personnes comme des êtres humains égaux, à les respecter dans leur intégralité, à porter une attention aux finalités et aux conséquences des gestes posés et ainsi permettre l'exercice d'un management éthique.

L'approche behaviorale ou comportementaliste repose sur les principes des théories de l'apprentissage. Ainsi selon cette logique, les comportements suivis d'un renforcement positif devraient se reproduire plus fréquemment. Selon Brun et Dugas (2002), les pratiques visent à reconnaître et récompenser les gestes et les actions jugées désirables par l'entreprise.

4.2. CADRE DE RÉFÉRENCE CHOISI

La perspective adoptée pour le développement du présent cadre de référence se rapproche et se distingue à la fois des quatre perspectives. Le cadre de référence choisi ne se limite pas à l'une ou l'autre des perspectives proposées par Brun et Dugas (2002), mais vient puiser ses idées dans chacune d'elles. Il reconnaît l'importance de la complexité de l'être humain, la responsabilité du gestionnaire dans l'établissement d'un environnement de travail éthique, que le sens accordé au travail repose sur une perception subjective en constante évolution et que le renforcement positif est une communication qui est profitable autant à l'employé qu'à l'organisation. En somme, la manifestation équilibrée des diverses formes de reconnaissance est la stratégie la plus appropriée à adopter par les gestionnaires.

Le cadre de référence choisi se rapproche plus particulièrement de la perspective behaviorale puisqu'il accorde une importance marquée au principe de renforcement positif, par l'idée de la rétroaction positive. Il demande de connaître ce qui est source de plaisir pour l'individu et prend en considération l'aspect légitime de la pratique de reconnaissance. Ce n'est pas seulement l'intention qui compte et, pour que les actions témoignent vraiment l'appréciation, il faut se soucier de la valeur accordée aux marques de reconnaissance par les personnes qui les reçoivent. Cependant, toute forme de renforcement positif n'est pas nécessairement de la non reconnaissance, comme semble l'affirmer Papacotsia (2003 : 29). Les pratiques n'ont pas nécessairement un objectif de manipulation et de contrôle du comportement des travailleurs, mais veulent plutôt valoriser la personne et ses accomplissements. Certes, elles cherchent à mettre en valeur certains types de comportements, tel que le souci de produire un travail de qualité, mais elles ne sont pas prévues dans le but de faire adopter des façons de faire standardisées.

Le cadre de référence choisi respecte aussi les principes du management relationnel (Carré, 2004). Il demande l'adoption d'un style de gestion basé sur le développement d'une relation de confiance, dans laquelle le gestionnaire doit s'impliquer personnellement. Il exige la connaissance de l'autre et de ses sources de motivation au travail, le salaire n'étant qu'un élément de cette relation. Le travail peut alors devenir le lieu d'un échange, d'une

expérience positive qui contribue à développer l'estime de soi. Ainsi le travail devient une source de plaisir et de satisfaction, il peut alors prendre tout son sens.

Chez Desjardins, une réflexion très importante a eu lieu dans le cadre du programme équilibre vie/travail et la position à ce sujet est claire. Le niveau de performance¹⁰ que l'individu veut apporter à l'organisation repose sur un choix personnel et l'organisation respecte que ses employés aient d'autres priorités que seulement le travail. Certes, un minimum de rendement doit être atteint, mais un niveau de performance exceptionnel n'est pas recherché chez tous¹¹.

La perspective adoptée exige du gestionnaire une préoccupation et une connaissance de l'autre dans ses motivations et dans ce qui représente une source de plaisir. Elle vise à répondre à un double objectif soit celui de la mobilisation des ressources (performance) et celui de la santé dans le travail. Elle répond ainsi aux préoccupations de Desjardins par rapport à l'équilibre vie/travail.

¹⁰ Selon le programme de gestion du rendement, il est possible d'atteindre les niveaux suivants lors de l'évaluation annuelle : insatisfaisant, attendu, supérieur et exceptionnel.

¹¹ La répartition des salariés devrait être comme suit lors de l'évaluation de rendement : 5% dans les catégories insatisfaisant et exceptionnel, 60-70% pour un rendement attendu et 20-25% lorsqu'il est supérieur.

5. CAHIER DE FORMATION SUR LA RECONNAISSANCE

La section 5 présente le principal document produit à l'intention de l'organisation. Il s'agit du cahier de formation sur la reconnaissance. Il explique entre autres les ancrages théoriques, le cadre de référence de façon très détaillée et comporte quelques activités de réflexion personnelle.

INTRODUCTION

Ce document a été conçu à l'intention des gestionnaires¹² qui veulent parfaire leurs connaissances et/ou leurs compétences à propos de reconnaissance non monétaire.

Dans un premier temps, ce document est structuré afin de permettre une meilleure compréhension de la notion de reconnaissance. Il propose un cadre de référence qui permet d'analyser les manifestations et aussi soutenir une réflexion personnelle et de groupe. Il est à noter que la reconnaissance non monétaire fera prochainement l'objet d'une politique d'entreprise. Dans un deuxième temps, il vous permet de faire une autoévaluation de vos compétences, et ainsi obtenir un portrait du type de pratiques que vous utilisez. Enfin, suite à cette réflexion, vous trouverez des idées et une démarche pour guider l'implantation des pratiques dans votre milieu.

Les pratiques de reconnaissance non monétaire représentent des avantages tant pour l'organisation, les gestionnaires que les employés. En voici quelques avantages :

Pour l'organisation, ces pratiques:

- ✓ permettent de répondre aux grandes fonctions RH (attirer, retenir et motiver);
- ✓ permettent de réagir ou se préparer aux pénuries de main-d'œuvre;
- ✓ traduisent des valeurs importantes de l'entreprise;
- ✓ contribuent à soutenir l'image d'employeur de choix de Desjardins;
- ✓ contribuent à créer un climat de travail agréable et incitant à la performance;
- ✓ peuvent contribuer à rehausser la qualité du travail accompli;
- ✓ contribuent à améliorer les relations avec la clientèle;
- ✓ représentent une solution pour contribuer à réduire les effets directs et indirects des atteintes à la santé mentale.

Pour les gestionnaires, ces pratiques :

- ✓ permettent d'établir une meilleure communication (rétroaction positive) avec les employés et ainsi contribuer à instaurer des relations de confiance;
- ✓ permettent d'être perçu comme un gestionnaire apprécié et innovateur;

¹² Le terme gestionnaire inclut toute personne qui est en charge de la mobilisation du personnel, qu'il s'agisse d'une responsabilité fonctionnelle ou hiérarchique, par exemple : chargé de projet, chargé d'équipe, personne ressource, directeurs, coordonnateurs, cadres, etc.

- ✓ apportent des bénéfices personnels importants;
- ✓ contribuent à l'amélioration des relations employé/employeur;
- ✓ aident à mobiliser et aligner les énergies et les compétences.

Pour les employés, ces pratiques :

- ✓ répondent à des attentes et des motivations autres que le salaire;
- ✓ donnent des guides sur les comportements souhaités;
- ✓ sont une source de valorisation;
- ✓ donnent un sens aux contributions;
- ✓ peuvent accroître le plaisir, la satisfaction et le sens du travail;
- ✓ peuvent donner le goût de s'investir davantage dans le travail;
- ✓ contribuent à développer un sentiment d'appartenance envers l'entreprise.

Il a été démontré par plusieurs études que la relation entre le supérieur immédiat et l'employé est déterminant sur la performance. D'ailleurs, les sondages de satisfaction 2003¹³ et 2004¹⁴ de Desjardins confirment cette position, puisque les attentes des employés au niveau de la dimension relation avec le supérieur, sont celles représentant dans les deux cas le plus d'importance (94%). On peut donc croire qu'une forte majorité des employés ont besoin de rétroaction plus fréquente sur leur travail, en particulier celle positive. Heureusement, les moyens les moins coûteux sont souvent les plus efficaces, il s'agit de prendre le temps de le faire. D'ailleurs, selon une étude de Towers Perrin (2002)¹⁵, la reconnaissance est la source de motivation la plus importante pour la tranche d'âge des 55 ans et plus.

Selon plusieurs spécialistes en rémunération (Towers Perrin (2002) ; Brun et Dugas (2002) ; André Savard et Denis Chênevert, cités dans Larivée, (2001) ; Privé, 2003), la tendance actuelle est caractérisée par des manifestations de la reconnaissance des contributions beaucoup plus quotidiennes et spontanées. Cette préoccupation peut être attribuée à des origines très variées. Pour ne donner que quelques exemples, on note à cet effet : l'apparition de nouvelles valeurs de gestion (reconnaître la performance et les bons coups, au lieu de la loyauté et de l'ancienneté); les besoins de performance plus élevés provenant de la concurrence accrue; la centralité du travail dans la vie des personnes et par conséquent le sens accordé au travail; le besoin d'accomplissement, d'estime de soi et d'estime sociale; la nouvelle génération de travailleurs beaucoup plus indépendante, éduquée et exigeante; la montée de l'individualisme; etc.

¹³ Le sondage de satisfaction 2003 a été effectué auprès des employés de caisses.

¹⁴ Le sondage de satisfaction 2004 a été effectué auprès des employés de la Fédération.

¹⁵ Towers Perrin est une société de conseillers de direction qui aide les organisations à mettre en œuvre leurs stratégies grâce à des approches innovatrices et efficaces de gestion des ressources humaines, du rendement et des risques.

5.1. PRÉSENTATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE

5.1.1. Quoi : définir la reconnaissance

5.1.1.1. Quelques définitions provenant de la littérature

La reconnaissance est la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action, d'une attitude particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux (Bourcier et Palobart, 1997).

La reconnaissance est une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme qui s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède une expérience utile (Brun et Dugas, 2002).

La reconnaissance est un jugement posé sur la contribution du travailleur tant en termes de pratiques de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Elle consiste à évaluer le résultat de son travail et à le souligner (Privé, 2003).

La reconnaissance se manifeste dans une organisation lorsque les individus qui la composent ont l'impression d'exister aux yeux des autres.

L'approche axée sur la récompense peut agir comme catalyseur du rendement. Cette dernière favorise un climat de confiance où les superviseurs et les dirigeants perçoivent les employés comme étant responsables et désireux de faire des efforts, et où les employés ont une impression favorable de leurs superviseurs et de la direction (St-Onge et al., 2004).

Reconnaissance

En somme, dans ce document, la reconnaissance sera présentée comme un moyen de communiquer aux autres notre appréciation. Elle est une valeur de gestion qui doit se traduire à travers des comportements. De plus, elle devrait être perçue au quotidien, dans les relations entre les personnes.

Reconnaissance non monétaire

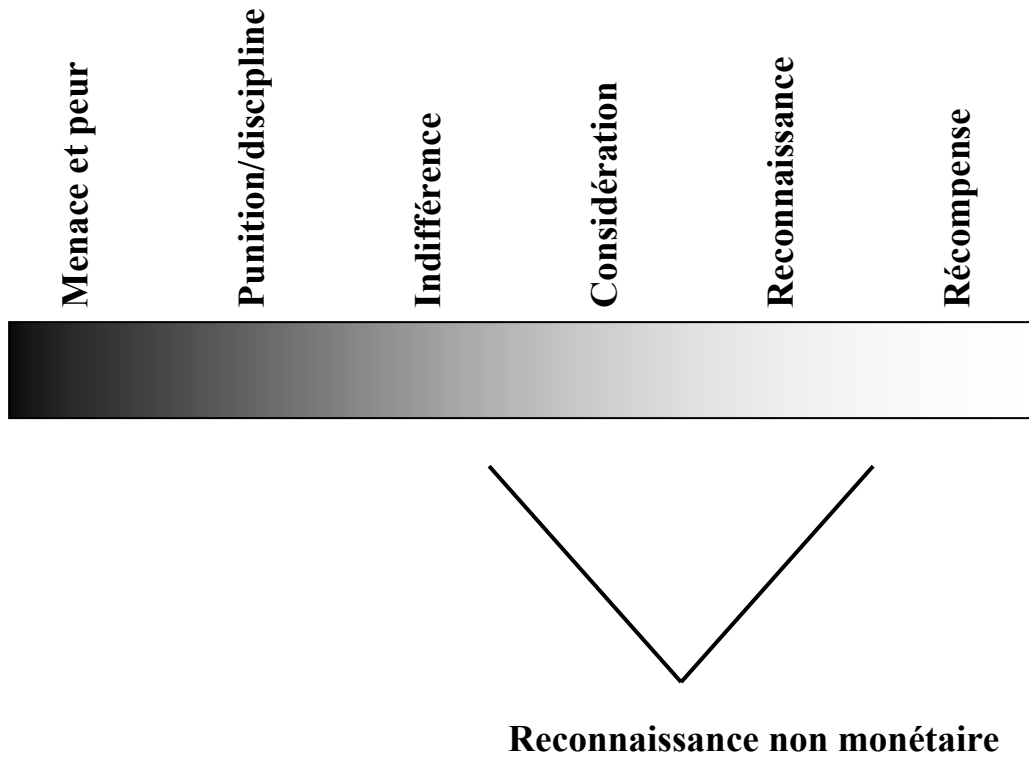
Dans la perspective de la relation d'emploi, les pratiques de reconnaissance non monétaire sont des moyens de communiquer aux autres notre appréciation, d'une façon autre que par la rémunération directe, le salaire et les primes de rendement.

Continuum de la reconnaissance

Le continuum de la reconnaissance¹⁶ se construit selon une dualité entre un style de gestion allant de l'incitatif au coercitif : la rémunération, la récompense, la reconnaissance, la considération, l'indifférence, la punition/discipline et la menace/peur. Voir la représentation graphique à la page suivante.

¹⁶ Inspiré de Bourcier et Palobart, 1997.

Figure 1 : Illustration du continuum de la reconnaissance



La position adoptée dans ce document se situe dans cette nuance de gris comprise entre la considération et la récompense. Elle prétend que les stratégies qu'elle implique sont à la fois source de performance et de santé. Elle est alors bénéfique tant pour l'entreprise que pour les personnes.

5.1.2. Ancrages

5.1.2.1. Valeur de gestion

La reconnaissance est tout d'abord une valeur de gestion. Tel que spécifié dans le rapport annuel 2003, Desjardins est « une organisation qui reconnaît devoir sa réussite à ses employés et gestionnaires » (Rapport annuel, 2003 : 23). À l'image de cet énoncé, Desjardins¹⁷ croit que les employés devraient vivre cette reconnaissance au quotidien. Cette attitude devrait donc se traduire dans les comportements de tous les jours, dans les relations entre les gestionnaires et les employés. D'ailleurs, cette position fera l'objet d'une politique¹⁸, dont le but est d'inciter les gestionnaires à s'engager dans des pratiques qui traduisent cette vision de la gestion des ressources humaines.

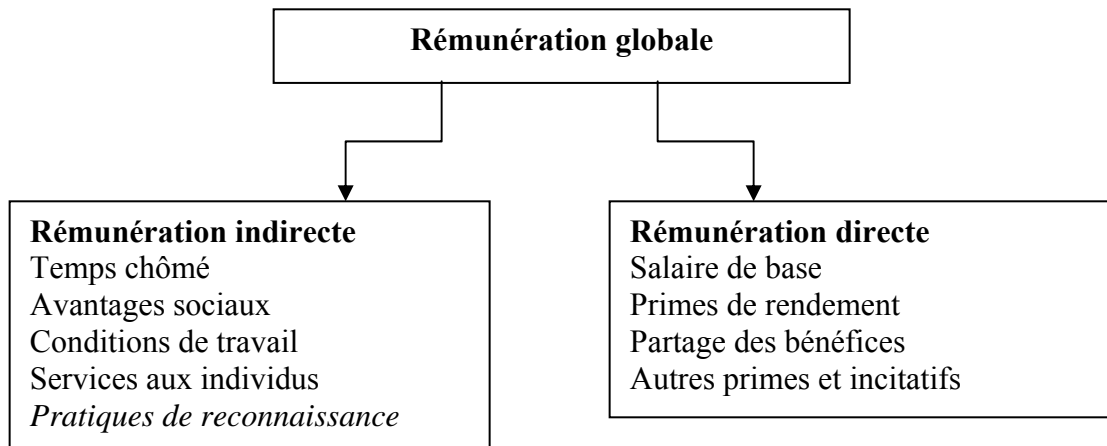
¹⁷ La reconnaissance de la contribution des personnes est une valeur de gestion de la PVPRH.

¹⁸ L'implantation de la politique devrait faire partie des objectifs stratégiques 2006-2008.

5.1.2.2. Rémunération globale

L'aptitude à la reconnaissance est une compétence stratégique dans la gestion des ressources humaines. Elle est une compétence que l'on peut situer comme appartenant aux pratiques de rémunération, plus particulièrement à la catégorie de la **rémunération indirecte** dans la notion de rémunération globale¹⁹. Voir la représentation graphique suivante.

Figure 2 : Notion de rémunération globale



5.1.2.3. Gestion de la performance

L'équilibre de la relation d'emploi repose sur l'évaluation que l'individu fait de l'équation contribution/rétribution²⁰. La capacité du gestionnaire à reconnaître efficacement la contribution de ses employés joue un rôle essentiel pour équilibrer cette relation. Ainsi, un gestionnaire habile dans cette compétence saura établir des conditions pour attirer, retenir et motiver son personnel.

Figure 3 : Équation contribution/rétribution

Contribution \longleftrightarrow **Rétribution**

La reconnaissance non monétaire peut donc contribuer à la gestion de la performance en donnant des moyens flexibles et souvent peu ou pas coûteux, pour équilibrer la relation. Elle permet d'agir dans les limites des structures formelles de la gestion de la performance.

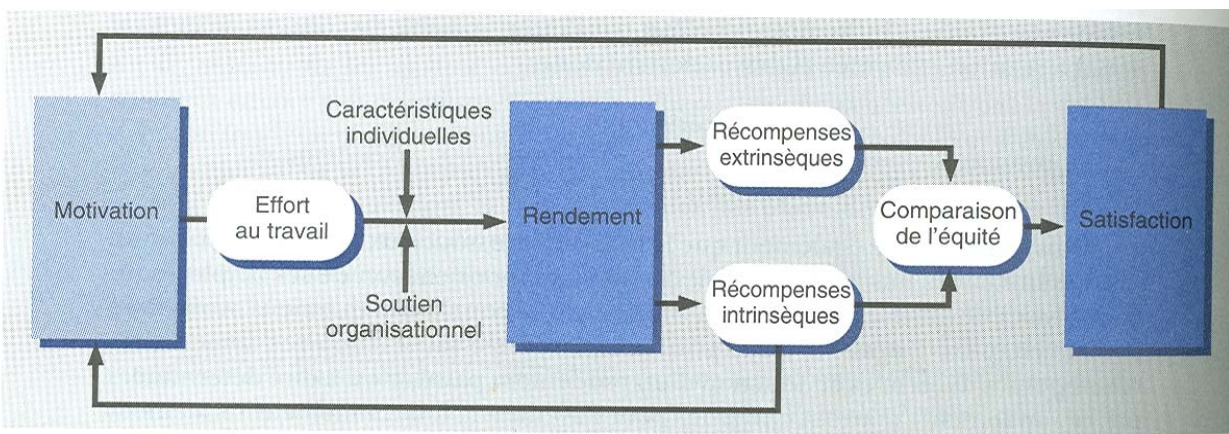
¹⁹ Inspiré de Thériault et St-Onge (2000).

²⁰ Inspiré du modèle effort-reconnaissance de Siegrist, J. (1996).

5.1.2.4. Motivation, rendement et satisfaction

La reconnaissance entretient des liens très importants avec la motivation, le rendement et la satisfaction. Tel qu'on peut l'observer sur le graphique 4, la motivation détermine le niveau d'effort investi dans le travail. Les caractéristiques individuelles et le soutien organisationnel peuvent moduler cet effort pour déterminer le rendement. Les récompenses, tant extrinsèques qu'intrinsèques, qui résultent de ce rendement sont alors comparées par les individus avec les efforts qui ont été déployés pour y parvenir (équation contribution/rétribution) et aussi comparées avec ce qu'obtiennent les autres (comparaison de l'équité) afin de déterminer la satisfaction. La satisfaction obtenue peut alors influencer la motivation future à accomplir un nouvel effort. De plus, la satisfaction intrinsèque à la réalisation du travail (qui répond à un besoin d'accomplissement) sera aussi un élément qui contribue à la motivation.

Figure 4 : Modèle intégré pour la prévision du rendement et la satisfaction d'un employé²¹



Le rôle du gestionnaire dans ce processus se situe principalement au niveau des récompenses extrinsèques. Il peut aussi contribuer à augmenter la valeur intrinsèque en confiant, par exemple, un mandat particulièrement intéressant aux yeux de l'employé. Le modèle auquel nous adhérons et qui sera proposé dans quelques instants est en accord avec cette logique, mais va encore plus loin dans la compréhension du rôle de gestionnaire.

La motivation au travail est très variable chez les individus. Selon la théorie de Schein²², elle peut tenir en huit catégories, c'est-à-dire qu'elle peut être reliée à la réalisation du travail lui-même (ancrage technique-fonctionnelle); à la prise de décision et à l'exercice du pouvoir (ancrage de gestion); à la sécurité (ancrage de sécurité); à la liberté de pensée et d'action (ancrage d'autonomie-indépendance); à la réalisation de projets (ancrage créativité-entrepreneuriat); stimulée par une cause et par des valeurs (ancrage de la cause sociale); par la possibilité de surmonter des obstacles, d'entrer en compétition avec les autres et de repousser ses limites (ancrage du défi ultime); ou par l'équilibre entre la vie et le travail (ancrage du style de vie).

²¹ Tiré de Schermerhorn et al, (1994). Comportement humain et organisation, ERPI, p. 172

²² Typologie de la motivation au travail : les ancres de carrière de Schein (1990), cité dans St-Onge et al. (2004).

5.1.2.5. Gestion de la santé

Depuis plusieurs années, les coûts directs et indirects de santé pour les entreprises ont connu une montée en flèche. Cette situation est devenue un sujet particulièrement préoccupant pour la majorité des organisations. Chez Desjardins, comme dans la société en général, 60% des prestations d'assurance salaire de courte et longue durée sont attribuables à des raisons d'atteinte à la santé mentale.

Par le passé, plusieurs facteurs ont contribué à construire cette réalité. On peut retenir trois grandes forces à l'origine du phénomène²³. Tout d'abord, la libéralisation des économies a déclenché un vaste mouvement de déréglementation qui a surtout amené une concurrence accrue, dont les exigences ont été relayées aux travailleurs.

Deuxièmement, le développement des technologies de l'information et de la communication a donné aux entreprises les moyens de répondre aux exigences de productivité. L'implantation des systèmes informatisés s'est souvent faite avec peu de considération pour le facteur humain.

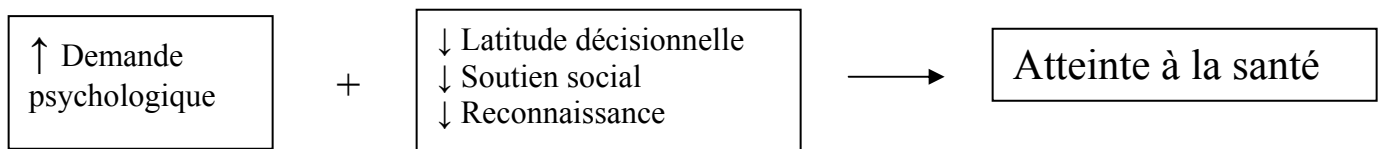
Troisièmement, les préoccupations des entreprises pour atteindre les objectifs de rendement ont parfois donné lieu à des coupures d'effectifs dans les entreprises, occasionnant des surcharges de travail pour ceux qui restent.

De façon générale, le contexte de l'emploi est caractérisé par des attentes de rendement beaucoup plus élevées, une réduction des protections en emploi²⁴ ainsi qu'une organisation du travail qui exige toujours davantage des travailleurs sans souvent un juste retour des choses. De plus, certains travailleurs ne sont pas en mesure ou parfois ne veulent pas suivre le « nouveau » rythme de production.

Desjardins est conscient de sa part de responsabilité à cet égard et s'est engagé à mettre en place des solutions innovatrices visant à instaurer une culture de la santé et du mieux-être chez ses employés. La politique et les outils d'intervention ici présentés afin de promouvoir la reconnaissance non monétaire vont dans ce même ordre d'idée.

Selon le modèle explicatif²⁵ qui suit, la reconnaissance est un élément qui peut contribuer à prévenir et réduire les atteintes à la santé mentale.

Figure 5 : Modèle explicatif des atteintes à la santé mentale



²³ Tiré de Vinet, Bourbonnais et Brisson (2003). *Travail et santé mentale : une relation qui se détériore*.

²⁴ Les réorganisations successives contribuent pour beaucoup. Voir aussi à ce sujet le Rapport Bernier (2003).

²⁵ Tiré de Vinet, Bourbonnais et Brisson (2003), conférence donnée au 58^e Congrès des Relations Industrielles, *Travail et santé mentale : une relation qui se détériore*.

Les travailleurs ont connu, souvent avec la venue des changements technologiques, une augmentation de la charge de travail (une pression à la performance) qui a engendré une augmentation de la demande psychologique. Combiné aux autres facteurs : une latitude décisionnelle insuffisante, la détérioration du soutien social et un déséquilibre entre les contributions et les rétributions (reconnaissance). Le résultat est trop fréquemment le même, la santé psychologique est atteinte.

L'aptitude à la reconnaissance non monétaire permet au gestionnaire d'équilibrer l'équation effort-reconnaissance, et ainsi communiquer son appréciation en regard de la contribution apportée par les membres de son équipe. Selon Alain Vinet et al. (2003) :

La reconnaissance n'est pas qu'une question de primes ou de récompenses. Elle doit s'exprimer au fil des paroles et des gestes quotidiens et touche aussi bien l'appréciation de la personne, que de ses efforts et de ses résultats. Une journée de la reconnaissance, pas plus qu'une Fête des travailleurs ou une Journée de la femme ne peut suppléer à un défaut de reconnaissance au quotidien (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003 : 32).

Les attentes élevées des employeurs en regard de la performance combinées à un contexte d'emploi caractérisé par l'insécurité peuvent inciter les individus à s'investir davantage dans leur travail, un engagement qui peut apporter de vives déceptions lorsque les efforts ne sont pas reconnus à leur juste valeur par les attitudes et les comportements de la direction et des gestionnaires, ainsi que par l'ensemble des rétributions prévues dans le système de gestion de la performance.

5.1.3. Politique

Fédération des caisses Desjardins du Québec

Ressources humaines

POLITIQUES ET PROGRAMMES

Politique de reconnaissance non monétaire

OBJECTIF

Promouvoir la mise en place de pratiques de reconnaissance non monétaire.

Soutenir le développement d'une culture de la reconnaissance vécue au quotidien.

RESPONSABILITÉS SPÉCIFIQUES

Le gestionnaire a la responsabilité de mettre en place des pratiques appropriées à son milieu, dans le but de développer/consolider une culture de la reconnaissance.

Rappelons, qu'on entend par gestionnaire : toute personne qui est en charge de la mobilisation du personnel, qu'il s'agisse d'une responsabilité fonctionnelle ou hiérarchique. Par exemple : chargé de projet, chargé d'équipe, personne ressource, directeur, coordonnateur, cadre, etc.

PERSONNES VISÉES

Tous les gestionnaires.

MOYENS

Desjardins croit que la compétence à reconnaître la contribution des employés devrait être une priorité pour chaque gestionnaire. Cette valeur de gestion devrait se traduire dans le quotidien par des actions concrètes, pour devenir une caractéristique de la culture de l'organisation.

Pour ce faire, des moyens sont mis à la disposition de tous les gestionnaires par le biais de leurs conseillers en gestion des ressources humaines.

ANCRAGE

- Valeur de gestion de la PVPRH
- Notion de rémunération globale
- Gestion de la performance
- Levier de mobilisation
- Gestion de la santé

5.1.4. Analyse : le cadre de référence

On peut analyser la reconnaissance sous plusieurs dimensions, la personne qui la témoigne, le moment, la raison, la façon de faire, les moyens employés, ainsi que la nature des pratiques et les effets sur la personne.

5.1.4.1. Qui

La dimension « Qui » de la reconnaissance non monétaire se rapporte à la provenance de la marque d'appréciation. Elle se divise en six niveaux : horizontal, vertical (gestionnaire et employé), institutionnel, externe, social et de soi-même.

L'objectif de la politique de reconnaissance non monétaire de Desjardins est principalement la promotion du volet « vertical gestionnaire », c'est-à-dire que Desjardins veut encourager les gestionnaires à développer un style de gestion empreint de reconnaissance et leur donner les moyens de développer cette compétence, c'est-à-dire l'habileté à reconnaître efficacement la contribution des employés en utilisant des moyens complémentaires à la rémunération par le salaire direct.

Horizontal

Le niveau « horizontal » se situe dans les relations entre collègues, collaborateurs, membres d'une même équipe ou unité de travail. Les marques de reconnaissance témoignées par les semblables sont particulièrement efficaces parce qu'elles comportent une très grande crédibilité. On peut donc affirmer qu'il est de la responsabilité de tous de témoigner la reconnaissance.

Exemples : Dire à son équipier : « Ton travail est excellent ! » ; Donner (en surprise) un petit chocolat à tous ses collègues ; Envoyer un courriel pour souhaiter une bonne journée ; Souligner un événement particulier.

Vertical

Le niveau « vertical » se subdivise en deux, vers le haut (des employés vers les gestionnaires) et vers le bas (du gestionnaire vers les employés).

Employé

La reconnaissance des employés envers leur (s) gestionnaire (s) n'est pas une obligation, elle devrait se traduire naturellement dans les comportements lorsque le supérieur est apprécié. De plus, cette forme de reconnaissance est généralement très présente dans les habitudes des gens. Selon la littérature (Brun et Dugas, 2002), cette forme de reconnaissance est courante, du moins beaucoup plus que l'inverse, il semble donc qu'il n'y ait pas place à mobiliser de grands efforts sur ce point. Cependant, il n'est pas impossible qu'un gestionnaire soit effectivement une personne reconnaissante, mais que pour plusieurs raisons, les employés n'en soient pas conscients. Ce type de situation doit donc soulever une attention particulière et une intervention de la part d'une ressource compétente.

Exemples : Offrir un cadeau surprise de la part de tous les employés du service ; Dire à son supérieur son appréciation (ex. souligner sa bonne humeur, ...).

Gestionnaire

L'autre division, celle du gestionnaire vers les employés, apparaît comme plus délicate. C'est particulièrement sur ce point que Desjardins veut encourager les efforts. Les gestionnaires devraient être en mesure de mettre en place des pratiques pour témoigner leur reconnaissance. À ce niveau, le gestionnaire doit être en mesure d'adapter les pratiques à la réalité de son milieu immédiat.

Exemples : Souligner un bon coup en relevant des contributions lors d'une rencontre individuelle ou de groupe, par des paroles (récompense psychologique), des gestes, des comportements ou des cadeaux de valeur variable (récompense matérielle).

Institutionnel

Le niveau « institutionnel » se traduit dans les politiques et programmes formels accessibles à tous, les services et les conditions de travail, ainsi que dans les pratiques informelles qui deviennent ou sont considérées comme une norme ou une tradition. Les pratiques instaurées à ce niveau doivent se préoccuper de la réalité de l'ensemble des employés. Cependant, il faut garder à l'esprit que ce ne sont pas toutes les pratiques qui nécessitent d'être formalisées.

Exemples : Politique de reconnaissance des années de service ; Politique de reconnaissance des ventes ; Remise d'une carte d'anniversaire systématique ; Cafétéria ; Garderie ; Stationnement ; Politique d'équilibre vie/travail ; Politique de développement des compétences.

Externe

Le niveau « externe » se rapporte aux marques de reconnaissance témoignées par les clients, les fournisseurs, les collaborateurs situés à l'extérieur de l'unité administrative. Une bonne relation avec la clientèle devrait se retrouver dans ces comportements. Cependant, la seule existence de cette forme ou la prédominance de ce mode de reconnaissance serait le reflet d'une organisation non reconnaissante et l'indice d'un problème à ce propos.

Exemples : Un client qui vous remercie des bons services que vous lui procurez ; de bons résultats au sondage de satisfaction de la clientèle ; le taux de croissance d'utilisation des services par la clientèle.

Social

Le niveau « social » est en lien avec la perception dans la société en général, soit par rapport à la notoriété de la profession exercée ou la réputation de l'entreprise. Bien que cette image soit très relative et potentiellement changeante, elle peut représenter un noyau identitaire très important. Le sens accordé au travail en sera affecté. L'aptitude des gestionnaires d'une entreprise à la reconnaissance contribue à maintenir et/ou développer la réputation de cette dernière comme employeur de choix.

Exemples : Les professions de médecin et d'avocat sont très prisées ; Desjardins est reconnu comme employeur de choix au Québec offrant des très bonnes conditions de travail.

De soi-même

La reconnaissance peut provenir de soi-même. Pour se réaliser, elle présuppose une bonne connaissance de soi. « Cette approche tend à rendre les individus aptes à se reconnaître eux-mêmes, pour ce qu'ils sont. Ce type de rapport évite de maintenir des dépendances infantiles envers le regard parental de la direction » (Héon, 2003 : 174). Dans le cas d'un milieu qui laisse place à l'expression de la reconnaissance, les employés qui seront en mesure de décoder les indices suffisamment clairs provenant de leur environnement, pourront se sentir reconnus sans la manifestation d'actions formelles. Dans cette perspective, la reconnaissance est un exercice responsabilisant. Par contre, l'absence d'un climat propice pourra mener à la non reconnaissance et à la démotivation. Les travailleurs doivent avoir l'occasion de vivre des expériences positives qui ont un sens et une valeur élevée pour eux. Ainsi les gestionnaires ont une certaine responsabilité à cet égard, c'est-à-dire de permettre aux employés de vivre ces occasions.

Exemples : Être fier d'une présentation ; Éprouver de la satisfaction après une bonne journée de travail ; Se récompenser pour avoir fait un bon coup.

5.1.4.2. Quand

Le « Quand » de la reconnaissance réfère de façon plus générale au moment de témoigner les marques de reconnaissance dans la perspective de la carrière. Traditionnellement, les entreprises reconnaissaient beaucoup l'étape finale de la carrière. Les pratiques alors utilisées cherchaient à valoriser des valeurs telles que la loyauté, l'ancienneté, le sacrifice et l'obéissance. Ces pratiques entretiennent des limites très importantes par rapport à la nouvelle réalité, puisqu'il est de moins en moins probable que les nouvelles générations de travailleurs demeurent au service d'une même entreprise pour toute leur carrière. Autrefois d'une nature plus ponctuelle, planifiée et égale pour tous, les pratiques de reconnaissance se dirigent maintenant vers une tendance plus quotidienne, spontanée et adaptée aux personnes. Elles veulent mettre en valeur le rendement, les bons coups et les compétences. D'ailleurs, elles représentent une stratégie qui est difficilement imitable par la concurrence²⁶. La reconnaissance est une attitude qui devrait se manifester dès les premiers jours de l'arrivée de l'employé et tout au long de sa carrière.

Exemples : L'obtention d'une montre à 25 années de service ; Les fêtes de départ à la retraite ; Les activités d'intégration des nouveaux ; L'organisation d'activités sociales ; La participation à un souper d'entreprise.

5.1.4.3. Pourquoi : Le processus de travail

Les raisons pour lesquelles les actes de reconnaissance non monétaire sont témoignés dans le cadre du travail salarié peuvent s'analyser en regard du processus de travail²⁷.

Reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle est celle qui se manifeste sans qu'aucun travail n'ait été exécuté. Elle est inconditionnelle au travail et se rapporte à la seule présence de l'individu

²⁶ Selon Denis Chênevert, spécialiste en rémunération, HEC, Montréal, dans Josée Larivée, « La reconnaissance en entreprise, Le temps d'une montre », *Effectif*, 2001, vol. 4, no. 1.

²⁷ Inspiré du modèle de Brun et Dugas (2002).

au sein de l'équipe de travail, de l'unité, de l'entreprise. Elle peut prendre une forme davantage psychologique (ex. 1) ou aussi prendre une forme matérielle (ex. 2).

Exemples 1 : Le fait de saluer la personne ou de l'intégrer aux habitudes (dîner, pauses, ...).

Exemples 2 : L'accès aux avantages sociaux, aux programmes et politiques (santé mieux-être, développement de la main-d'œuvre) ou la participation à des activités (rencontre de direction).

Reconnaissance de la pratique

La pratique se rapporte aux moyens employés pour arriver aux résultats. Elle permet de reconnaître des façons de faire que le gestionnaire considère comme une voie à suivre.

Exemples : Souligner l'appréciation d'une compétence relationnelle ; Demander à une personne de faire du coaching ; Témoigner de son expérience devant le groupe.

Reconnaissance de l'investissement

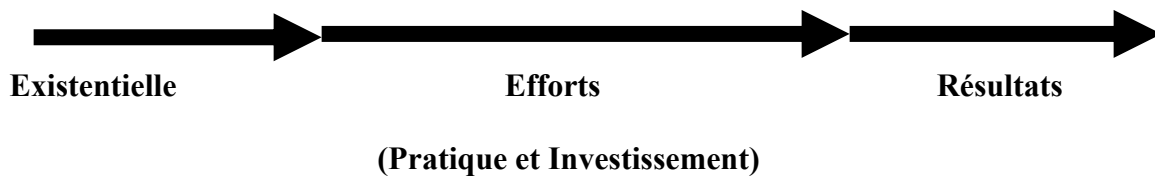
Les efforts investis dans le travail ne sont pas toujours à la hauteur des résultats. Afin d'éviter la démotivation des individus ou même du groupe, il est important de reconnaître à leur juste valeur les investissements en temps et en énergies déployées sur un dossier. Cette dimension est particulièrement importante dans un domaine comme par exemple la vente, où la réussite ou l'échec à l'obtention d'un contrat ne dépend pas nécessairement des efforts de la personne, mais peut relever de facteurs hors du contrôle de la personne. Cependant, l'utilisation doit se faire dans un rapport approprié (en fonction du processus de travail). Il faut éviter une trop grande reconnaissance des efforts en l'absence continue de résultats et la justification des non résultats.

Exemple : Reconnaissance des efforts dans le processus de gestion du rendement annuel.

Reconnaissance des résultats

Bien que chez Desjardins les résultats soient assez bien reconnus par le biais des politiques de gestion de la performance (en termes de salaire direct et de bonus), il appert que dans certaines situations (limites de budget, charge de travail supplémentaire momentanée), les mécanismes officiels et formels n'arrivent pas à combler toutes les possibilités. La reconnaissance non monétaire représente donc une marge de manœuvre pour les gestionnaires pour effectivement récompenser ceux qui en font un peu plus.

Figure 6 : Illustration des types de reconnaissance en fonction du processus de travail



5.1.4.4. Comment : Les façons de faire

Le « comment » des pratiques fait référence à la façon de faire les pratiques. Il se divise en quatre composantes qui se combinent deux à deux soit, l'aspect *privé vs public* et *individuel vs collectif*. Un des deux éléments caractérisant la pratique devra toujours être combiné avec un seul de l'autre catégorie.

Privé vs Public

Les dimensions privées et publiques sont toujours relatives au groupe de référence. Au sein d'une direction, « privé » pourra s'appliquer à la relation entre un employé et son supérieur immédiat (ex.1), alors que la dimension « privé » pourra aussi s'appliquer à un groupe de personnes, mais par rapport à d'autres unités (ex. 2).

Exemple 1 : Souligner un bon coup peut se faire seul à seul dans un bureau ou au cours d'une réunion d'équipe.

Exemples 2 : Un gestionnaire pourrait souligner un bon coup d'équipe dans le journal (public) vs souligner un bon coup de groupe (collectif) dans une réunion privée, telle une rencontre d'équipe ou un comité de gestion.

Individuel vs Collectif

Les dimensions individuelles et collectives se rapportent aux personnes qui ont contribué à ce que l'on veut souligner. La contribution peut provenir d'une seule personne (ex. 1) ou d'un groupe, d'une équipe de travail (ex. 2).

Exemples 1 : On peut souligner la contribution, l'accomplissement ou l'avancement d'un projet d'une personne ; Remercier une personne pour l'organisation d'une activité sociale.

Exemples 2 : Féliciter une équipe de travail pour la réalisation d'un projet qui a nécessité des collaborations ; Remercier ses collaborateurs.

5.1.4.5. Comment : Les médiums de communication²⁸

La communication de la reconnaissance peut se faire selon divers moyens, soit oralement (par téléphone, face à face), par écrit (rédiger une lettre, une note, une carte de souhait, un courriel) ou par un geste (donner une poignée de main, une tape dans le dos).

Elle peut aussi se traduire indirectement par des comportements tels qu'aider, approuver, appuyer (coaching), défendre, consulter, inviter, écouter, respecter, sourire, donner une rétroaction, faire du parrainage (mentoring), etc.

Enfin, les symboles et les objets peuvent aussi être très significatifs, tels que les trophées, certificats cadeaux, activités sociales, ameublement et aménagement des bureaux, cérémonie et gala d'excellence, etc.

²⁸ Inspiré de St-Onge et al. (2004), Thériault et St-Onge (2002) et Dolan (2002).

Selon une enquête réalisée auprès des employés de la fonction publique québécoise²⁹, la communication directe (rétroaction verbale immédiate) serait le moyen le plus efficace et le plus apprécié, et par le fait même le moins coûteux.

Selon Thériault et St-Onge (2000) :

L'attitude couramment adoptée étant plutôt du genre : « Si nous ne disons rien, c'est que nous sommes contents », « Nous n'avons pas de temps à accorder à ces bagatelles », « Nous communiquons notre appréciation au cours de l'entrevue annuelle d'évaluation du rendement », etc. La simple rétroaction continue sur le rendement est l'une des formes de reconnaissance les plus importantes dans la motivation des employés, l'absence de rétroaction peut avoir un effet plus nuisible que la punition sur cette motivation (Thériault et St-Onge, 2000 : 481).

C'est donc ce type d'attitude qu'il faut changer et voir la communication comme un puissant levier de mobilisation d'une équipe performante.

5.1.4.6. Comment : Nature et effets des pratiques sur la personne³⁰

Le « comment » de la reconnaissance se rapporte à la nature des récompenses mises de l'avant. Elles relèvent en six points : psychologiques, matérielles, de contenu, développement, visibilité et celles qui facilitent la vie. La nature des actes de reconnaissance peut être caractérisée par plusieurs dimensions.

Psychologique

Une récompense de nature purement « psychologique » est caractérisée par l'absence de valeur financière dans l'action elle-même.

Exemples : Saluer ; Encourager ; Supporter ; Féliciter.

Matérielle

Une récompense de nature « matérielle » peut être évaluée en termes de valeur financière, mais ne fait pas partie de la rémunération directe comme le salaire. Sa valeur peut donc varier de très minime à très grande.

Exemples : Carte d'anniversaire ; Petit chocolat ; Souper au restaurant ; Séjour dans un centre de plein air ; Séjour dans une auberge.

Contenu

Une récompense de nature « contenu » se rapporte à la tâche elle-même et/ou à l'exécution du travail.

Exemples : Confier un mandat dont le thème intéresse beaucoup la personne ; Enrichissement de tâche suite à une formation.

²⁹ Centre d'expertise des grands organismes (2002). Rapport (mémoire) sur les meilleures pratiques de reconnaissance.

³⁰ Inspiré de Brun et Dugas (2002), Thériault et St-Onge (2002) et Dolan (2002).

Développement

Une récompense de nature « développement » se rapporte à la progression, elle peut apporter des bénéfices soit au niveau personnel ou de la carrière.

Exemples : Permettre l'acquisition/transfert de compétences par du coaching, du monitoring, du pairage, la participation à un congrès, une formation, une conférence, donner une promotion.

Visibilité

Une récompense de nature « visibilité » se rapporte à l'action de souligner la contribution d'une personne ou d'un groupe devant les autres, elle peut être faite de façon privée ou publique et se rapporter à une cause individuelle ou collective.

Exemple : Souligner le bon coup d'un collègue (individuellement ou publiquement et à propos d'une contribution individuelle ou collective).

Facilite la vie

Une récompense dont la nature « facilite la vie » peut être institutionnalisée (c'est-à-dire être disponible uniformément pour tous) ou faire l'objet d'une entente individuelle.

Exemples : Stationnement ; Cafétéria ; Garderie ; Horaire de travail ; Télétravail.

La nature de la récompense entretient des liens très importants avec le critère de la légitimité, les dimensions ne relèvent pas de la même importance pour chaque individu. Il est donc primordial de bien connaître les personnes afin de savoir ce qui leur fait vraiment plaisir et ainsi éviter de vouloir reconnaître le bon travail d'une personne avec un acte dont la nature pourrait lui être aversive. L'effet contraire serait alors obtenu.

5.1.5. Qualités de la reconnaissance

Les qualités de la reconnaissance sont un guide pour évaluer la façon dont on témoigne la reconnaissance. Elles permettent donc de s'assurer d'un certain niveau d'efficacité.

Sincérité

La sincérité de l'acte de reconnaissance doit être perçue comme telle par la personne qui reçoit la marque. Même si l'intention est bonne (est là), s'elle n'est pas perçue de cette façon par la personne, elle n'aura aucun effet positif. Au contraire, elle pourrait au mieux entraîner une absence d'effet ou même dans le pire des cas entraîner des attitudes sarcastiques et/ou des effets négatifs, tel qu'engendrer un climat de travail négatif.

Exemple : Offrir une carte d'anniversaire en cadeau lorsque vous croisez la personne, vous ne savez même pas qui elle est.

Réactivité

La reconnaissance doit être manifestée le plus rapidement possible après l'acte, le résultat ou le comportement de travail. Plus le temps s'écoule, moins il risque de produire l'effet escompté.

Exemple : Éviter de remettre un prix (cadeau, souper au restaurant, etc.) trois mois après la fin d'un projet. Prenez au moins la peine de féliciter verbalement la personne immédiatement.

Proximité hiérarchique

En général, la reconnaissance sera d'autant plus efficace et fructueuse qu'elle sera exprimée par un supérieur hiérarchique d'un niveau rapproché. Il y a bien sûr des exceptions selon les situations et les individus : la reconnaissance d'une personne occupant un niveau hiérarchique largement supérieur pourrait constituer une grande source de fierté.

Exemple : Le personnel d'une direction ayant accompli un mandat particulier reçoit des remerciements en personne du premier vice-président ou même du président directeur général.

Variabilité

Il est important de maintenir une certaine diversité dans les formes et les pratiques de la reconnaissance. Selon Bourcier et Palobart (1997), elles doivent être exprimées par un éventail de marques qu'il faut constamment réinventer parce que les attentes des personnes se modifient constamment selon les circonstances. S'il n'est pas nécessaire d'utiliser toute la panoplie, il faudra cependant maintenir un équilibre entre les formes opposées de reconnaissance.

Exemple : La reconnaissance des résultats peut être contrebalancée par la reconnaissance existentielle.

Personnalisation

La reconnaissance doit être taillée sur mesure, c'est-à-dire adaptée aux caractéristiques des personnes et des groupes. Il existe peu de pratiques de reconnaissance universelles. Le gestionnaire devra donc s'assurer d'un moyen pour connaître ce qui est source de plaisir et de récompense pour les individus et les groupes auxquels il doit s'adresser.

Exemple : Vous savez qu'une personne déteste se faire mettre en évidence devant les autres, alors il vaut mieux éviter cela et réservez cette pratique pour une personne qui va l'apprécier.

Légitimité

Les marques de reconnaissance doivent être significatives et crédibles aux yeux de la personne qui en reçoit le témoignage. Pour souligner une belle réalisation d'un ouvrier, la reconnaissance paraîtra mieux fondée s'elle est exprimée par une personne qui connaît bien le métier plutôt que par un supérieur éloigné.

Exemple : Vous recevez une marque de reconnaissance par votre supérieur qui a déjà été à votre poste.

De plus, les pratiques de reconnaissance, témoignées de façon individuelle, devront être considérées comme légitimes par le groupe. Une politique à ce sujet, supportée par la haute

direction, pourra contribuer à légitimer les actions entreprises. Cependant, la politique ne mettra pas à l'abri le gestionnaire d'utiliser des pratiques qui pourraient être perçues comme arbitraires. Le contexte doit être pris en considération dans le choix des pratiques.

Spécificité

La reconnaissance doit être formulée le plus précisément possible en soulignant une réalisation, un effort ou un événement particulier.

Exemple : Vous devez faire une présentation devant un comité et vous recevez tout de suite des félicitations pour la qualité de cette dernière, les gestionnaires prennent la peine de relever les points forts de ce que vous avez fait.

Cohérence

Les pratiques de reconnaissance, surtout dans le cas des récompenses, doivent être en lien avec les objectifs et les priorités de l'organisation. En outre, les paroles et discours des membres de l'organisation doivent concorder avec leurs gestes et les mesures qu'ils adoptent.

De plus, la mise en œuvre des pratiques devra se faire dans un souci de cohérence et d'équité entre les personnes, bien qu'équité ne soit pas synonyme d'égalité (l'équité peut se traduire dans une différence de traitement), une grande attention devra être portée à la perception qu'auront les employés de la mise en œuvre des pratiques.

5.1.6. Synthèse : Liste des pratiques

Liste des pratiques	Dimension de l'analyse																		
	Qui (provenance)					Comment				Effet sur la personne					Pourquoi				
	Horizontal	Vertical	Institutionnel	Externe	Social	Privé	Public	Individuel	Collectif	Psychologique	Matérielle	Contenu	Développement	Visibilité	Facilite la vie	Existentielle	Pratique	Investissement	Résultats
	↔	↑	↓																
Horizontal																			
Saluer ses collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Féliciter individuellement un collègue pour un bon coup	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offrir un petit cadeau à tous ses collègues pour une occasion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Souligner le bon coup d'un collègue dans une réunion d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Souligner/féliciter le bon travail de son équipe lors d'une réunion de direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertical Employé																			
Saluer son supérieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remettre un prix de reconnaissance à son supérieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dire à son supérieur que l'on apprécie un comportement particulier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertical Gestionnaire																			
Saluer son personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Souligner à son équipe de travail son appréciation de leur contribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inviter son équipe au restaurant pour le travail accompli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visibilité de la direction envers un employé au cours d'une activité de groupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confier un mandat (projet ad hoc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lettre personnalisée lors d'un événement signifiant (anniversaire, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Souligner à une personne son appréciation sur une contribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Souligner le bon coup d'une personne lors d'une réunion d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Donner un certificat cadeau pour la réalisation d'un mandat ad hoc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publier dans le journal une contribution de l'équipe (atteinte d'un résultat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enrichir la tâche d'un employé suite à l'obtention d'une qualification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire participer son personnel à la prise de décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accommoder un employé dans ses contraintes familiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Organiser des activités relaxantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Institutionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cérémonie de départ à la retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politique de développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programme Santé, Mieux-être	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garderie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafétéria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stationnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politique de conciliation travail/famille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un client qui souligne son appréciation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La bonne réputation de sa profession	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La bonne réputation de son entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.1.7. Limites de l'étude

L'usage des pratiques de reconnaissance comporte des limites, en voici quelques exemples :

- ✓ Elles ne permettent pas de remplacer un système de rémunération défaillant, elles peuvent seulement être complémentaires à ce système.
- ✓ L'usage excessif peut amener les employés à faire uniquement ce qu'il faut pour être reconnu et à diriger toutes leurs actions vers la recherche de reconnaissance.
- ✓ L'utilisation abusive de diverses formes de reconnaissance dans le but de reconnaître seulement les résultats peut inciter les employés à adopter des comportements inadéquats à long terme (ex. Utiliser des méthodes de travail rapides, manipulations de données, compétitivités, etc.).
- ✓ La reconnaissance peut être accordée pour des résultats non appropriés (ex. Reconnaître seulement les comportements qui paraissent),
- ✓ etc.

5.2. RÉFLEXION PERSONNELLE, DISCUSSION DE GROUPE, PÉRIODE DE QUESTIONS OUVERTES

5.2.1. Autodiagnostic

<p>Pour chaque énoncé :</p> <p>Évaluez le niveau selon lequel vous mettez en œuvre (utiliser) ces pratiques de reconnaissance (encercler).</p> <p>Évaluer le niveau d'importance que vous attribuez à cette pratique (faites un X).</p>			
Perspective individuelle		Perspective collective	
Existentielle		Existentielle	
1. Souhaiter la bienvenue dans l'équipe.	0 1 2 3 4 5	16. Se montrer disponible.	0 1 2 3 4 5
2. Présenter le nouvel employé aux autres membres de l'équipe et/ou de l'unité (département, direction).	0 1 2 3 4 5	17. Souligner systématiquement des événements qui ne sont pas en lien avec le travail (anniversaire, naissance, décès, Noël, ...).	0 1 2 3 4 5
3. Procurer un endroit de travail (aussi bien que autres) et un accès au matériel.	0 1 2 3 4 5	18. Faire sentir à tous qu'ils sont importants.	0 1 2 3 4 5
4. Accommoder les personnes dans leurs contraintes (entente individuelle).	0 1 2 3 4 5	19. Dire Bonjour!	0 1 2 3 4 5
5. Confier un mandat, dont le sujet intéresse beaucoup la personne.	0 1 2 3 4 5	20. Permettre et/ou participer à l'organisation d'activités sociales (5 à 7, pauses animées)	0 1 2 3 4 5
		21. Organiser des activités (relaxantes, divertissement, thématique, ...).	0 1 2 3 4 5
		22. Mettre en place des services qui facilitent la vie (horaire, garderie, cafétéria, ...) selon les besoins manifestés par les employés.	0 1 2 3 4 5
Effort		Efforts	
Pratique (moyens)		Pratique (moyens)	
6. Encourager la personne à poursuivre l'utilisation de moyens particuliers.	0 1 2 3 4 5	23. Valoriser des comportements collectifs qui mènent au succès.	0 1 2 3 4 5
7. Faire témoigner la personne sur la façon dont elle s'y est prise devant le groupe.	0 1 2 3 4 5	24. Souligner des caractéristiques ou des valeurs qui caractérisent le travail d'équipe (ex.	0 1 2 3 4 5

8. Demander à la personne de faire du coaching parce que sa façon de faire est très bonne.	0 1 2 3 4 5		créativité).	
Effort <i>Investissement</i>		Effort <i>Investissement</i>		
9. Souligner la contribution (investissement) sans égard aux résultats.	0 1 2 3 4 5	25.	Dire à ses employés que la progression des dossiers va bon train.	0 1 2 3 4 5
10. Dire son appréciation sur la qualité ou la quantité de travail investi, lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous et dépendent de facteurs hors du contrôle de la personne.	0 1 2 3 4 5	26.	Témoigner sa confiance que les résultats seront atteints.	0 1 2 3 4 5
Résultats		Résultats		
11. Dire à la personne que vous êtes content des résultats.	0 1 2 3 4 5	27.	Dire à son équipe son appréciation.	0 1 2 3 4 5
12. Souligner les résultats d'une personne lors d'une réunion.	0 1 2 3 4 5	28.	Faire parvenir un courriel pour féliciter l'atteinte des résultats.	0 1 2 3 4 5
13. Écrire un message qui témoigne de son appréciation.	0 1 2 3 4 5	29.	Faire connaître les résultats dans le journal de l'entreprise.	0 1 2 3 4 5
14. Offrir une récompense à cause des résultats (cadeau, journée de congé)	0 1 2 3 4 5	30.	Inviter son équipe au restaurant pour les bons résultats.	0 1 2 3 4 5
15. Permettre de l'avancement à cause des résultats (enrichissement de tâche, promotion de poste).	0 1 2 3 4 5	31.	Faire une sortie de groupe (à la hauteur des efforts et des résultats) qui plait aux employés, pour souligner des résultats annuels exceptionnels.	0 1 2 3 4 5

5.2.1.1. Graphique synthèse

Veillez retranscrire les résultats de votre évaluation dans ce tableau. Vous obtiendrez ainsi une représentation graphique du type de pratiques que vous utiliser.

Vous serez en mesure de voir rapidement l'importance que vous accordez aux différents types de pratiques.

		Graphique synthèse - reconnaissance non monétaire																														
Perspective		Individuelle															Collective															
Processus de travail	de	Existentielle					Effort					Résultats					Existentielle					Effort					Résultats					
							Pratique		Invest													Prat		Invest								
Question		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Cote	Valeur																															
	5																															
	4																															
	3																															
	2																															
	1																															
	0																															

5.2.2. Démarche d'intervention

La démarche d'intervention proposée tient en trois étapes : la sensibilisation, l'implantation et le suivi.

5.2.2.1. Sensibilisation

La sensibilisation est possible par le biais d'une connaissance plus approfondie du sujet, par une explication de son interaction avec les principales fonctions RH et par une réflexion personnelle sur les pratiques du gestionnaire. Vous disposez d'un **document PowerPoint** comme support visuel lors d'une présentation, d'un document écrit contenant une explication simple du **cadre de référence**, d'une **synthèse** du cadre théorique (tenant sur une page), d'une **liste de pratiques** pour illustrer les notions théoriques, ainsi que d'un questionnaire d'**autodiagnostic**. Ce dernier est un exercice d'évaluation des habiletés du gestionnaire par rapport à la reconnaissance non monétaire, il permet de dresser un bilan sur ses pratiques de reconnaissance et d'évaluer la valeur qu'il accorde à chacune d'elles.

Si vous avez déjà pris connaissance de ce document et/ou suivi la formation pour les gestionnaires, cette étape est déjà remplie. Elle vise à vous convaincre et/ou vous faire prendre conscience du rôle important que jouent les pratiques de reconnaissance non monétaire. Les moyens utilisés devraient vous avoir permis de faire une réflexion et ainsi clarifier la notion. Vous devriez maintenant être en mesure de vous positionner face à cette compétence et sur la présence de cette valeur au sein de votre organisation.

5.2.2.2. Implantation

Pour donner suite à la sensibilisation, nous proposons une démarche axée sur l'action dans le choix des pratiques à mettre en place dans les milieux. Il est à noter que l'implication des employés, des cadres et de la direction est essentielle à la réussite de la présente étape.

La **synthèse** du cadre théorique permet un accès rapide aux multiples dimensions, la **liste des pratiques** représente un guide imagé pour stimuler une réflexion concrète sur les mesures à mettre en place. L'**autodiagnostic** pourra être utilisé comme une base pour déterminer les objectifs et servir à confronter la perception qu'a le gestionnaire de lui-même, avec celle de ses employés. Le **plan d'action** sera un guide pour le gestionnaire.

Plan d'action

Le plan d'action tient en quatre points : déterminer les objectifs, déterminer les besoins³¹, choisir les moyens (pratiques) et prévoir des indicateurs de réussite mesurables. Vous pourrez consulter un exemple de plan d'action dans les prochaines pages du présent document.

³¹ Les besoins peuvent être ceux de l'organisation et/ou ceux des personnes, cependant ils doivent toujours répondre aux besoins et attentes prioritaires des employés. Il est donc essentiel de les consulter pour connaître leurs préoccupations.

5.2.2.3. Suivi

Le suivi est essentiel pour s'assurer que les pratiques mises en place ont les effets attendus. Dès la préparation du plan d'action, il faut prévoir des moyens **d'évaluer l'atteinte des objectifs et l'effet des pratiques** de reconnaissance non monétaire, tant sur la motivation, le rendement que la satisfaction des employés. On peut utiliser, par exemple, un sondage interne pour mesurer l'appréciation et les effets localement. Aussi les résultats d'un sondage d'appréciation plus générale comme l'enquête de satisfaction et de mobilisation du personnel permettent-ils d'obtenir une idée de l'appréciation. Par contre, cette dernière offre des résultats moins précis.

Cette évaluation devait aussi prendre place dans un processus de **révision continue** des pratiques afin qu'elles soient toujours adaptées au contexte de l'organisation et aux personnes. Il faut donc prévoir des moments de réflexion systématique sur le sujet.

5.2.3. Plan d'action

Objectif	Besoin	Moyen	Indicateur de réussite
Améliorer les compétences du gestionnaire dans la mise en place de pratiques de reconnaissance non monétaire.	Améliorer le niveau vertical (gestionnaire) de reconnaissance non monétaire.	Mettre en place des pratiques.	Mesurer la perception (effets) des employés. Mesurer leur appréciation des pratiques.
Exemple : Améliorer la reconnaissance de l'investissement dans le travail.	Les employés ont manifesté qu'ils aimeraient que l'on souligne (publiquement ou en privé) leurs contributions.	Ex. Souligner des contributions individuelles (lors de réunions d'équipe ou de rencontres individuelles).	Votre supérieur reconnaît-il votre contribution à sa juste valeur?
Exemple : Améliorer la reconnaissance des pratiques gagnantes.	Les employés ont manifesté leur intérêt pour donner/recevoir du coaching.	Permettre aux employés de communiquer leurs connaissances pratiques.	Avez-vous eu l'occasion de participer à un transfert de connaissance (coaching)?

6. DISCUSSION

6.1. DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION

6.1.1. Évaluation des pratiques

Les pratiques de reconnaissance sont très présentes dans les actions au quotidien. Ce qui pose problème est principalement la très grande variabilité entre les différentes unités. Il y a dans certains milieux une très grande conscience et une grande importance accordée à ces pratiques, alors que dans d'autres, absolument rien n'est fait et les gens sont laissés à eux même.

Force est de constater que la reconnaissance entretient des frontières très importantes avec la rétroaction. La communication entre les gestionnaires et les employés se fait beaucoup plus souvent lorsque les résultats ne vont pas bien et entre les deux, il y a bien peu de choses. Il y a un très grand besoin dans l'organisation de prendre le temps de se dire comment vont les choses et comment avancent les projets. Les personnes ont besoin de savoir plus souvent ce qui se passe, c'est-à-dire qu'ils ont besoin d'avoir plus de reconnaissance (et de rétroaction positive) sur leurs efforts investis.

6.1.2. Évaluation des besoins

Premièrement, les demandes concernant les besoins d'instaurer des pratiques de reconnaissance sont souvent très bien formulées. Certaines caisses sont particulièrement avancées dans le processus, c'est pourquoi il est très important que les conseillers soient en mesure de les supporter correctement dans le développement de leurs politiques à ce sujet.

Deuxièmement, la reconstruction du sens du travail sera très importante dans les prochains mois à cause des changements majeurs survenus au niveau de la structure de la Fédération (réorganisation en cours). Les pratiques de reconnaissance seront donc très utiles pour consolider les nouvelles équipes de travail et l'occasion de construire un climat de travail basé sur la reconnaissance.

Troisièmement, il y a des besoins urgents d'agir en regard des absences de longue durée pour cause de santé mentale (les réclamations sont de l'ordre de 60%). La reconnaissance est une piste de solution très importante pour améliorer la situation.

Quatrièmement, les gestionnaires ont besoin d'une marge de manœuvre, de moyens flexibles pour pallier aux incapacités et lacunes des modes de reconnaissance monétaire institutionnalisés (système de gestion de la performance) afin de reconnaître à leur juste valeur la contribution des personnes et/ou des groupes qui en font plus que les autres.

Il est intéressant de constater que malgré une politique de rémunération à la queue du marché, Desjardins affiche un taux de rétention très élevé. Ce phénomène peut être expliqué de plusieurs façons, mais on peut retenir plus particulièrement l'ensemble des compensations indirectes, les conditions de travail et le très fort sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise. Son histoire, ses valeurs et la tradition de gestion très à gauche ont su retenir toute une génération de travailleurs. Cependant, le virage à droite pris au

cours des dernières années et l'arrivée de la nouvelle génération au sein de l'organisation n'est pas sans causes des tensions. La vieille garde tente de résister à ces changements et les nouveaux arrivants ne restent pas bien longtemps en poste³² puisqu'ils ne trouvent pas suffisamment de satisfaction. Les vestiges toujours présents de la primauté de l'ancienneté au détriment de la compétence dans la gestion de la production y sont pour une grande part de responsabilité. Les pratiques de reconnaissance sont un moyen qui pourra certainement contribuer à faire le pont entre les générations en permettant à chacune d'y trouver son compte, par la satisfaction des besoins individuels.

En somme, il faut savoir que c'est dans les pratiques informelles que la mobilisation du personnel prend sa source la plus puissante. Certes, la reconnaissance monétaire demeure un point très important. Cependant, dans certaines situations, une personne va préférer des types de motivation qui relèvent d'un autre niveau que salarial. La relation avec le supérieur étant l'élément central de cette catégorie puisqu'il est en mesure de juger des sources privilégiées de motivation de ses employés. Les pratiques de reconnaissance non monétaire apportent une réponse à la question qu'un employé se poserait, à savoir : Pourquoi en ferais-je un peu plus ? Particulièrement au sein d'une très grande organisation, le sentiment d'inutilité ou d'indifférence peut facilement amener les salariés à se désresponsabiliser ou à mettre la pédale douce. Les gestionnaires doivent donc être connectés de près avec leur équipe, apprendre à connaître chaque individu et être en mesure de savoir ce qui se passe, qui fait quoi et amener les éléments nécessaires (pratiques de reconnaissance) qui vont apporter aux personnes la motivation nécessaire pour que le travail soit et reste le mieux accompli possible.

6.2. CHOIX D'OUTILS APPROPRIÉS

Le choix de développer une intervention pour favoriser l'adoption de pratiques de reconnaissance non monétaire et au quotidien (ne pas développer des pratiques institutionnalisées) relève d'un besoin de l'organisation et de l'arrimage aux gains recherchés suite aux résultats de l'enquête de mobilisation (effectuée l'an dernier auprès des employés de la Fédération et des caisses). La logique de la reconnaissance au quotidien relève de l'idée qu'elle est un puissant levier de mobilisation et aussi contribue à instaurer un climat de travail qui favorise le maintien d'une bonne santé mentale.

La meilleure façon de transmettre cette valeur de gestion est que la reconnaissance devait se faire par des personnes déjà convaincues. Celles qui sont en contact direct avec les gestionnaires et qui pourraient les supporter dans une démarche de changement. Le rôle des conseillers RH est d'être proactif auprès des gestionnaires. Il faut donc développer une approche qui permettrait une sensibilisation, mais aussi un passage à l'acte immédiat.

Il est prioritaire que les outils choisis comportent une valeur ajoutée importante, utiles (et utilisés), simples (faciles d'accès à tous au niveau de la compréhension) et que les promoteurs de cette vision développent un sentiment d'appartenance envers l'approche proposée afin de la véhiculer. Ces priorités ont donc fortement guidé les démarches entreprises pour réaliser le présent mandat et sont, sans doute, les clés de son succès.

³² La rétention des finissants universitaires représente l'une des priorités stratégiques actuelles.

CONCLUSION

Il n'y a pas de solution magique et préparée d'avance à la reconnaissance. « Elle ne se formalise pas sous la forme d'un guide, d'un livre de recettes ou d'un programme. Elle s'inscrit dans un processus de communication continu, donc d'écoute. Rien n'est jamais acquis en matière de reconnaissance. Tout doit sans cesse se construire et se reconstruire » (Bernatchez et Guérin, 2001). Il s'agit de relations humaines et telle que peut être la vie de couple, la communication est essentielle pour que les messages soient clairs et ainsi éviter les interprétations erronées. Pour être une personne reconnaissante, vous devrez vous impliquer personnellement et trouver les façons d'en témoigner qui conviennent à vous ainsi qu'à votre milieu. Assurez-vous d'être à l'aise et spontané dans vos actions, la sincérité devrait alors transparaître et vous garantir de meilleurs résultats.

La reconnaissance n'est pas non plus un concours de quantité. Vous ne serez pas plus reconnaissant si vous faites beaucoup de pratiques. Le secret est de dire les bonnes choses, au bon moment, et avec un peu d'attention, vous apprendrez à détecter les occasions qui se présentent au quotidien. Certes, la variété est une qualité pour laquelle il faut accorder beaucoup d'importance, mais l'intention doit surtout être de surprendre les gens qui vous entourent.

BIBLIOGRAPHIE

ALLEN, Janis et Gail SNYDER (1990). *I saw what you did and I know who you are: giving and receiving recognition*. Tucker, Georgia: Performance Publications, 221 p.

BERNATCHEZ, Pauline et Denis GUÉRIN (2001). *La reconnaissance au travail, une question de dignité humaine*. Pour une réflexion personnelle et de groupe. Ministère des Ressources naturelles. 49 p.

BERNIER, Jean, Guylaine VALLÉE et Carol JOBIN (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*. Ministère du travail, Gouvernement du Québec.

BOURCIER, Claude et Yves PALOBART (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris : Éditions d'organisation, 195 p.

BRUN, Jean-Pierre et Ninon DUGAS (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Document de sensibilisation. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.

BRUN, Jean-Pierre (2000). « La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée ». Conférence dans *Travail, reconnaissance et dignité humaine*. Journée de réflexion par et pour le personnel d'encadrement. Québec, 17 et 18 février : Gouvernement du Québec.

BRUN, Jean-Pierre (1999). « Une question d'identité ... Une question de dignité humaine ... », propos recueillis par Chantal Hivon, *Échange*, vol. 13, no 2, p. 2-4.

BUCKINGHAM, Marcus et Curt COFFMAN (2001). *Manager contre vents et marées. Développer les talents dans l'entreprise : une enquête exceptionnelle de Gallup auprès de 80 000 managers*, Paris, Éditions Village mondial/Pearson Éducation France, 280 p. Traduction de l'édition originale *First, Break all the rules*, É-U., Gallup organization, 1999.

CARPENTIER-ROY, Marie-Claire (2000). « Être reconnu au travail : nécessité ou privilège ? » Conférence dans *Travail, reconnaissance et dignité humaine*. Journée de réflexion par et pour le personnel d'encadrement. Québec, 17 et 18 février : Gouvernement du Québec.

CARPENTIER-ROY, Marie-Claire (2000). *Le travail et ses malentendus : enquête en psychodynamique du travail au Québec*, sous la direction de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, préface de Christophe Dejours. Sainte-Foy : PUL, 155 p.

CARRÉ, Emmanuel (2004). *Le management*. Saint-Denis La Plaine : AFNOR

CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES (2002). *Mémoire sur les meilleures pratiques de reconnaissance*.

<http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/media/employe/reconnaissance.pdf>

- DEJOURS, Christophe (2002). *Le facteur humain*. Paris : PUF, 127 p.
- De KONINK, Thomas (1999). « L'humain, un être de dignité », propos recueillis par Chantal Hivon, *Échange*, vol. 13, no 3, novembre, p. 25.
- DESJARDINS (2003). *Rapport annuel*. 142 p.
- DESJARDINS (2005). Documents de la *Rencontre de la PVPRH du 23 février*.
- DOLAN, Shimon L. et al. (2002). *La gestion des ressources humaines*, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3^e Édition. ERPI, 713p.
- HÉON, P., François (2003). « Reconnaître les personnes, les aider à se reconnaître », dans *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail : pistes de réflexion et d'action*, collectif sous la direction de Roland Foucher, André Savoie et Luc Brunet, Montréal : Éditions Nouvelles, 357 p.
- LARIVÉE, Josée (2001). *La reconnaissance en entreprise, Le temps d'une montre*, Effectif, vol. 4, no. 1.
- MARTIN, Bertrand, Vincent LENHARDT et Bruno JARROSSON (1996). *Oser la confiance, Propos sur l'engagement des dirigeants*, Paris, Insep Éditions, 165 p.
- PAPACOTSIA, Anne-Marie. (2003). *La conciliation des notions de reconnaissance au travail et de mobilisation des ressources humaines*. Essai de maîtrise, 86 p.
- PRIVÉ, Catherine. (2003). *La reconnaissance : un levier important de mobilisation*. Formation offerte par l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations agréées du Québec. 38 p.
- SCHEIN, E. (1990). *Career Anchors : Discovering your Real Values*. San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHERMERHON, John R. (1994). *Comportement humain et organisation*. ERPI, 687p. Traduction de l'édition originale *Managing Organizational Behaviour*, 1992.
- SEKIOU, Lakhdar et al. (2001). *Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale*. Montréal : Gestion.
- SIEGRIST, J. (1996). « Adverse health effects of high-effort/ low-reward conditions ». *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, 27-41.
- ST-ONGE, Sylvie et al. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^e édition, Gaëtan Morin éditeur, 706 p.

ST-ONGE, Sylvie (1994). « Reconnaître les performances », *Revue Gestion*, vol. 19, no 3, 48-57.

THÉRIAULT, Roland et Sylvie, ST-ONGE (2000). *Gestion de la rémunération*, Théorie et pratique, Éditions Gaëtan Morin, 780p.

TOWERS PERRIN. (2002). *Perspectives sur les employés : Rendement et rémunération*. Étude sur l'évolution de la rémunération. 8 p.

TOWERS PERRIN. (2004). *Perspectives sur : l'amélioration du rendement*. Étude sur l'évolution de la rémunération. 8 p.

VINET, Alain (2004). *Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes*. PUL : Québec, 384 p.

VINET, Alain, Renée BOURBONNAIS et Chantal BRISSON (2003). *Travail et santé mentale : une relation qui se détériore*. 58^e Congrès des Relations Industrielles, 5 et 6 mai 2003, Hôtel Hilton, Québec.

